



**Første kapitel til prøvelæsning**  
Se mere på [www.christianorsted.dk](http://www.christianorsted.dk)

Af samme forfatter:

**Livsfarlig ledelse.**

Forstå de psykologiske mekanismer,  
der styrer dit arbejdsliv (2013)

**E-business.**

Digitale forretningsstrategier.  
*Sammen med Jesper Bove-Nielsen* (1999)

**CHRISTIAN ØRSTED**

# **FATALE FORANDRINGER**

**FORSTÅ FORANDRINGSLEDELSE  
I EN UFORUDSIGELIG VERDEN**

People'sPress

# INDHOLD

Forord af Merete Wedell-Wedellsborg 9

1: Den brændende platform 15

## **MYTEN OM MODSTAND**

2: Farlig forandringskurve 37

3: Ubekendte ubekendte 59

## **MYTEN OM EFFEKTIVITET**

4: Smertens fortælling 79

5: Anti-skrøbelighed 101

## **MYTEN OM PERFORMANCE**

6: Mål, der er helt i skoven 131

7: En smuk blå linje 151

## **MYTEN OM MENING**

8: Advarsel fra en gidselhandler 169

9: I skyggen af det sande og det gode 189

## **PÅ VEJ MOD LEVEDYGTIGE FORANDRINGER**

10: Betydningen af psykologisk tryghed 211

11: Når ledelse trives i uforudsigelighed 237

Tak 249

Kilder 253

Om forfatteren 267

# DEFINITION: FATALE FORANDRINGER

**fatal** adjektiv

[fa'tæʃl]

Oprindelse: Fra latin *fatalis* 'skæbnesvanger', afledt af *fatum* 'skæbne, ulykke'

Betydninger: Med uundgåelige, som regel katastrofale, følger

**forandring** substantiv

[fʌ'an'dæŋ]

Betydninger: Det at noget eller nogen får en anden form, karakter, egenskab el.lign.

*Den danske ordbog. [www.ordnet.dk](http://www.ordnet.dk)*

# FORORD

Første gang jeg mødte Christian Ørsted, var kort efter at hans bog *Livsfarlig ledelse* havde indtaget bestsellerlisterne. Bogen ramte en nerve med sit budskab om, at det konventionelle ledelsesarsenal ikke bare havde spillet fallit, men kunne være direkte destruktivt for mennesker og resultatskabelse.

Ledelse handlede dermed faktisk om liv og død – i hvert fald af den åndelige slags. Ikke mindst psykisk mistrivsel som følge af stress, der i yderste konsekvens kan være livsfarlig.

*Livsfarlig ledelse* var en kritisk bog: Kritisk over for autoritet, kritisk over for enegang, kritisk over for manglende inddragelse og åbenhed. Christian indtog rollen som ikonoklasten, der hudflettede vedtagne sandheder, afslørede skabelonagtig kommunikation og afklædte mange af de begreber og teorier, der nærmest er folkløse og praksis blandt ledere: Myter om motivation, anerkendelse, den coachende leder og teambuilding.

*Livsfarlig ledelse* gav ilt og håb til alle dem, der havde været udsat for dårlig ledelse.

Vi talte derfor om ledelse og forskning, og kort inde i vores samtale bemærkede Christian, at han i øvrigt heller ikke var alt for vild med psykologi eller psykologer i det hele taget. Det fik mig – nu i positionen som professionelt anfægtet psykolog – til at tænke, at det jo var ganske glimrende med al den kritiske tænkning, men at der jo også var et behov for at sætte noget andet i stedet.

Hvis meget af det, aspirerende ledere blev fodret med på MBA-programmer, i ledertræningsforløb og gennem ledelsesklassikere, var farligt tankegods, hvad skulle vi så erstatte det med?

Anden gang vi mødtes, fik jeg syn for sagen, da jeg så Christian i aktion som entusiastisk foredragsholder for en gruppe rutine-rede ledere. Pointerne fra *Livsfarlig ledelse* kendte jeg på forhånd, så det interessante var at se reaktionen fra lederne. Genkendelse, eftertanke og refleksion.

Ørsted-effekten lå ikke i at anviser en ny vej med tre lette trin til bedre ledelse – den vej måtte lederne selv finde. Effekten lå i at prikke til de varmluftsballoner, som de fleste ledere godt ved, at de en gang imellem kommer til at sende til vejrs. Alene det at turde sætte ord på dårlig ledelse virkede som en slags kollektiv mental renselse.

Alligevel kunne jeg ikke helt befri mig fra tanken om, at Christian måske inderst inde ikke brød sig om ledelse i det hele taget. At hans idealtilstand for samarbejde bestod i ligeværdighed og deltagelse i et nærmest magtfrit rum. En smuk og besnærende tanke. Men var det overhovedet en realistisk mission, eller var det en komfortabel utopi?

Det var først tredje gang, vi mødtes, at Christians egentlige projekt stod klart. Denne gang mødtes vi under private former til en middag på Noma. Christian har et passioneret forhold til det innovative køkken, og havde vi ikke drejet samtalen andre steder hen, så ville hele aftenen være gået med analyser af den enkelte ret, dens idégrundlag og tilblivelse.

Det var den aften, at billedet af Christians Ørsteds projekt faldt på plads. Hans mission er ikke et opgør med ledelse, men en længsel efter alt det, rigtig god ledelse kan skabe i *samhørighed*: Det sublime, det originale, det storslåede – og de følelser, et hold får ved at være med til at skabe noget sådant: Stolthed, glæde og reel meningsfuldhed.

Den slags kommer ikke af at følge standardiserede opskrifter og forfalde til skabeloner og konventioner. Men det sublime opstår på den anden side heller ikke i et ledelsesfrit, antiautoritært rum. Det sublime kræver samarbejde af høj karat – og derfor ledelse af høj karat.

I *Fatale forandringer* retter Christian Ørsted sigtekornet mod disciplinen forandringsledelse. Han har sat sig for at prikke en ny buket balloner i form af alle de begreber og skemaer, forandringsledelse læner sig op ad: Myten om modstand mod forandring, den brændende platform, forandringskurven, den måde, vi effektiviserer på og motiverer med store ord om mening.

Christians metode er igen at vælte luftkasteller og korthus, der er bygget på letkøbte råd. Løsningerne finder Christian i et bredt felt af tænkere inden for filosofi, IT-udvikling, virksomhedsøkonomi, risiko- og markedsanalyse og videnskab om usikkerhed og uforudsigelighed – og i nogle af psykologiens store tænkere: Lev Vygotsky, Daniel Kahneman, Robert Kegan og ikke mindst Amy Edmondson.

Timingene her er upåklagelig. Netop som bogen udkommer, står ledere over hele verden over for de største og dybeste forandringer i en menneskealder. Alle oplever enorm grad af ufor-



udsigelighed. God forandringsledelse kan sætte gang i hjulene, revitalisere virksomheder, sikre jobs og redde liv. Dårlig forandringsledelse kan vitterlig være fatal – og ikke kun i overført betydning.

Der er igen noget på spil – og der har aldrig været mere brug for livgivende ledelse.

Merete Wedell-Wedellsborg  
København, maj 2020

Merete Wedell-Wedellsborg er ph.d. i Business Economics fra Copenhagen Business School og cand.psych. fra Københavns Universitet. Hun er autoriseret psykolog og godkendt specialist i arbejds- og organisationspsykologi af Dansk Psykologforening. Hun har 20 års erfaring med krisepsykologi, stress-management, organisations- og ledelsesudvikling. Hun har de seneste ti år haft sin egen praksis med erhvervspsykologisk rådgivning af direktioner og bestyrelser i store virksomheder i Danmark og udlandet. I 2013 udgav Merete bogen *Battle Mind: At præstere under pres*, og hun publicerer jævnligt artikler i *Harvard Business Review*.



# KAPITEL 1: DEN BRÆNDENDE PLATFORM

## Andy Mochan springer

Springet redder hans liv. Det skaffer ham også en fast plads i den mest solgte del af de næste tre årtiers litteratur om forandringsledelse.

Det er den 6. juli 1988. Stilheden bliver brudt i kontrolrummet præcis klokken 21.45. En alarm vræler og indvarsler verdens hidtil største offshore-ulykke. De næste timer vil 167 miste livet i branden på Piper Alpha. Og Piper Alpha vil gå over i historien som den brændende platform, der ændrede moderne ledelse. "Ingen brændende platform, ingen forandring," siger ledere og konsulenter utrætteligt til hinanden, når de skal få de ansatte til at lytte efter og lykkes med forandringer.

Interviewet med Andy Mochan bliver sendt på tv verden over. Det tryllebinder millioner af seere. Én af dem følger særligt opmærksomt med i beretningen om eksplosioner, panik og desperate spring ud i uvisheden. Han sidder i sin stue og ser ikke kun en forbrændt Andy Mochan i en kørestol på hospitalet. Han hører samtidig svaret på et spørgsmål, der har plaget ledere og ledelsesrådgivere, så længe han kan huske: *Hvordan får vi folk til at acceptere og engagere sig fuldt ud i en forandring?*

Manden, der sidder klinet til skærmen, hedder Daryl R. Conner. Han er selv en af de rådgivere, der kæmper med at få forandringer til at lykkes. Fascineret lytter han til Andy Mochan, der

som én ud af kun 61 overlevende giver et svar, han kan bruge. En løsning på det største problem, han møder i sit arbejde med ledere: Medarbejdernes modstand.

Modstand mod de forandringer, han er med til at planlægge og gennemføre i store organisationer. Modstand. Uvilje. Sløvhed. Manglende commitment. Fagspecialister og mellemledere, der stiller spørgsmål ved, om man nu også gør det rigtige? Om den forandring, man vil gennemføre, er hensigtsmæssig? Om ledelsens plan vil virke? Om hvordan det påvirker dem selv og deres fremtid? Og om man har overvejet at inddrage deres perspektiver og viden?

Han ser deres reaktioner som den afgørende forhindring, der skal overvindes. Hans ønske er ledere og medarbejdere, der er engagerede og forpligter sig fuldstændigt til de planer, han er med til at lægge.

Foran sit TV finder han en metafor så stærk, at hans tanker på kort tid breder sig og gør ham til en af verdens mest efterspurte og citerede guruer inden for ledelse.

Det, han hører Andy Mochan sige, er ikke, at han springer, fordi han tror, det vil redde hans liv. Han springer ikke, fordi han synes, det er en god idé, intellektuelt interessant eller personligt udviklende. Nej, han springer, fordi han ikke har noget valg. At blive på platformen vil med sikkerhed koste ham livet.

## **Fortidens synder i lys lue**

Der er 226 mennesker på arbejde på Piper Alpha den nat, katastrofen rammer. Andy Mochan er en af dem. Han ligger og sover, da han bliver vækket brat af den første alarm.

Ti minutter senere er klokken 21.55, og det er lykkedes natholdet at starte pumpe A, så produktionen ikke går i stå. De opdager ikke, at den er under reparation. Gassen, der passerer gennem pumpen, er under tryk. I store mængder bliver den presset ud gennem en utæt lukning. Yderligere fem gasalarmer går i gang, også alarmerne for højeste beredskab, men det er for sent. En gnist når at antænde gassen.

Da gasskyen fra pumpen eksploderer, bryder en sikkerhedsvæg sammen. Mændene i kontrolrummet bliver kastet i gulvet. Metalstykker flænses igennem et gasrør. Gassen strømmer ud og forøger den eksplosive brand.

Radiatorummet, som er nabo til kontrolrummet, bliver flået i stykker. Al kommunikation er nu afbrudt. Og sådan fortsætter den ulykkelige fortælling om tre forfærdelige timer og en katastrofe, der udfolder sig i mange faser.

Efter seks gigantiske eksplosioner står Andy Mochan på kanten af den brændende Piper Alpha med et afgørende valg: Han kan blive opslugt af flammer. Eller han kan tage springet ud fra femten etagers højde ned i det kolde vand, der er fyldt med brændende olie og vragele fra platformen, og håbe på, at han bliver reddet, inden han fryser ihjel.

Mochan fortæller selv om sit spring ud i uvisheden: "En kran var væltet og dannede en bro, som vi kunne kravle på og nå hen til kanten. Vi kunne brænde ihjel eller springe. Så vi sprang."

I årene før katastrofen har ledelsen bag Piper Alpha nedtonet eller sylvet tekniske rapporter. Selv en alvorlig arbejdsulykke mindre end et år forinden, hvor manglende kommunikation ved holdskift koster en medarbejder livet, medfører ikke ændringer i procedurerne. Sikkerhed er noget, man taler om, men ledelsens

passivitet vidner om, at den ikke bliver taget alvorligt nok. Udstyr bliver ikke tilstrækkeligt vedligeholdt. Sikkerhedsprocedurer ændres ikke trods anbefalinger, advarsler og rapporter.

Alt sammen spiller afgørende ind på katastrofens forløb og fortæller os noget centralt om brændende platforme: De opstår ikke af sig selv, men er en konsekvens af en lang række ledelsesmæssige svigt, hvor man har overhørt det, organisationen, fagspecialister og mellemledere længe har vidst og kæmpet med.

Da Daryl Conner mange år senere tænker tilbage på den idé, han fik om ledelse, da han sad der og så TV, skriver han:

”I flere måneder havde jeg været på udkig efter den rigtige metafor til at beskrive det mønster af engagement, som jeg havde opdaget, og denne fortælling var præcis det, jeg havde ledt efter. Men jeg var helt uforberedt, fordi det voksede ud af en fortælling om en katastrofe ... det sidste sted, jeg havde forventet, at en metafor for fuldstændigt forpligtende engagement – *commitment* – ville dukke op.”\*

Mændene fra Piper Alpha giver stemme til Conners idé om totalt og ufravigeligt pres. En anden overlever fra rædselsnatten, Erland Grieve, siger det lige så kort som Andy Mochan. Heller ikke Grieve er i tvivl om, hvad han skal gøre, da platformen brænder: ”Vi skulle til at klatre ned ad rebet, da vi blev ramt af en ildkugle. Vi kunne blive der og blive kogt, eller vi kunne springe overbord. Det var rent instinkt.”

---

\* Konsulenter elsker ordet *commitment*. Engagement er ikke nok, og nogle af dem bruger ’bacon og æg-historien’, når de skal minde ledere om forskellen. Skal der serveres bacon og æg til morgenmad, er grisen committet. Hønen er ’kun’ engageret. Herefter smiler de og spørger retorisk: Hvad ønsker du dine medarbejdere skal være? Det rigtige svar burde være hønen. Den overlever trods alt og kan derfor levere æg igen og igen. Men det er grisen, der er det rigtige svar. Dens engagement er totalt. Den giver alt – eller er ’committet’, som det hedder på ledelses-dansk.

På Piper Alpha finder Daryl R. Conner et spor til at besvare det store spørgsmål, der har plaget ledelser og konsulenthuse: Hvorfor er det så svært at skabe reelle, strukturelle fornyelser i organisationer? I sin skelsættende bog om forandringsledelse, *Managing at the Speed of Change* fra 1992, gør han idéen om den brændende platform til afsættet for motivation i forandringsledelse. Hans synspunkt er ganske enkelt, at ledelsen skal være så fast besluttet på gennemgribende forandring, at der ikke findes noget alternativ. Følelsen af pres skal være så voldsom, at heller ikke medarbejderne oplever, at de har et valg.

Daryl R. Connors bog bliver en af de mest solgte bøger om ledelse nogensinde. Hans tanker om forandringsledelse fænger og viser sig at være lige så let antændelige som Piper Alpha selv. Store amerikanske konsulenthuse tager metaforen til sig. Det samme gør et utal af mere eller mindre seriøse konsulenter, og Conner må bruge mange timer af sit liv på at afvise letkøbte fortolkninger. En af dem er, at ledelsen selv skal finde benzin og tændstikker frem og sætte ild i deres egen organisation – det mener Conner ikke, at man skal. Men Conner anbefaler at gøre opmærksom på eksisterende problemer og uomgængeligheden af deres katastrofale konsekvenser, hvis man lader stå til. At indsatsen er hurtig, og at man passer på, at den ikke afspores af for mange gode idéer fra de ansatte.

### **Dem, der ikke vil høre ...**

Ilden kunne være brændt ud af sig selv, også efter den anden eksplosion, fordi det lykkes for vagthavende at blokere for forsyningerne fra undergrunden. Men det gør den ikke, for den får ny føde fra to andre olieborplatforme, der er forbundet med Piper

Alpha af et fælles rørsystem ind til Orkneyøerne. Da Piper Alpha lukker ned, opstår der et undertryk i rørene, og fra platformene Tartan og Claymore fødes gasbranden nu med den olie, de sender ind i systemet. Det sker, selv om Piper Alpha har udsendt nødsignaler og står i flammer. På både Tartan og Claymore opfatter man nødsignalet, men antager fejlagtigt, at det vil komme under kontrol, og hører ikke mere, da kommunikationssystemerne går ned.

En stor del af mandskabet på Piper Alpha søger tilflugt i et brandsikret beskyttelsesrum under helikopterlandingspladsen. De gør, som de har fået besked på, og følger procedurerne. Ingen fortæller dem, at helikopteren ikke kan lande, fordi landingspladsen er indhyllet i sort røg. Da platformen får slagside, glider hele evakueringsrummet i havet. På det tidspunkt er mændene sandsynligvis døde af røgforgiftning. Det virker næsten håbløst for mandskabet på de redningsbåde, der iler til ulykken, og to af dem mister selv livet.

Brandslukningssystemet skal startes manuelt af hensyn til de dykkere, der ofte befinder sig i vandet omkring platformen. En undersøgelse har to år tidligere anbefalet, at det bør ske automatisk, da dykkerne alligevel sjældent befinder sig i de områder, vandet til brandslukningen pumpes op fra, men ledelsen reagerer ikke på anbefalingen.

Og så videre.

Først efterfølgende bliver der lyttet. Undersøgelsen af katastrofen på den britisk ejede platform munder ud i 106 anbefalinger til den britiske offshore-industri. Alle 106 anbefalinger bliver accepteret uden protester.



## **Et budskab om evig forandring og uro**

Når man kender mere til begivenhederne den 6. juli 1988, kan det undre, at den brændende platform ikke bare er et populært begreb i forandringsledelse, men også betragtes som en forudsætning for overhovedet at kunne forandre adfærd og lykkes med nye mål.

Conner har aldrig lagt skjul på sin inspiration. Han har været med til at finansiere renoveringen af et mindesmærke i Aberdeen i Skotland for de døde fra Piper Alpha. Gennem de senere år har Conner nuanceret sin teori om livstruende pres. I dag taler han hellere om brændende engagement, men hans pædagogiske platform er den samme: Piper Alpha og truslen på livet.

Trods forfinede modeller slipper virksomhedernes guru for forandringsledelse aldrig sin idé om elementer af frygt og smerte som brændstof på forandringens motor. Næsten tyve år efter udgivelsen af sin bog om forandring skriver Conner på sin blog: "Generelt har mine klienter vanskeligere ved at gennemføre store forandringer, hvis det eneste formål med deres initiativer er at opnå noget ønsket, uden at de samtidig fjerner truslen fra noget frygtet."

Efter fire årtier som konsulent for store prestigefyldte virksomheder slår Daryl R. Conner fast, at han ikke kan "pege på et eneste eksempel, hvor en gennemgribende forandring er blevet gennemført med succes uden at involvere elementer af både smerte og håb."

Brænd ihjel eller spring.

Men er det den type forandringer og forandringsledelse, vi har brug for, for at løse de problemer, vores organisationer oplever i dag?

Connors budskab handler om evig forandring og uro, men tager ikke stilling til, hvor den kommer fra. For ham at se er kuren ledelsens plan og medarbejdernes handling. Alle skal holde op med at tro, at næste projekt vil få tingene til at falde til ro i organisationen. Forandring er per definition ubehagelig. Conner taler dunder til ledere, der kæmper for at motivere deres medarbejdere til at se det meningsfulde i forandringen.

Ledere bør forstå den brændende platform, organisationen står på, og lære at håndtere og kommunikere skrårisk om det. Connors opskrift på forandringsledelse bliver koreograferet og inddelt i trin. Idéen om smerte består og er konkret forankret i fortællingen om omkostningerne ved passivitet. Vi skal forstå det tab af kontrol, som store forandringer medfører – både for medarbejdere, ledere og deres organisationer. Ifølge Conner løses det ikke ved at give indflydelse, men ved at skabe individuel og organisatorisk robusthed, så folk kan tåle det uundgåelige pres.

## **Virkelighedens platform**

Det er en kold januar-morgen i 2015. Jeg befinder mig 220 kilometer fra den danske kyst og er alt for højt oppe. For enden af stålstigen venter mig ly fra vinden i et gult kranhus øverst på den største produktionsplatform i den danske del af Nordsøen.

Nede på dækket er der mere stål. Stål i rør og tanke. Stål i maskiner og stempler. Der er også travle mænd. De bevæger sig sikkert. Omkring os strækker det grå hav sig i det uendelige. Her lugter af metal, olie og salt.

Arbejdet på en platform sætter fysikken og psyken under konstant pres. Ankomstdagen begynder klokken fem om morgenen i Esbjerg i bælgravende mørke. Sammen med de andre

ifører jeg mig min orange overlevelseshjelm. Det er den, der skal holde mig i live i timevis i det kolde vand, hvis helikopteren styrter ned. Alt handler om sikkerhed. Om at være trænet, forberedt og udrustet til at kunne klare de spidssituationer, der kan opstå.

Jeg ved på forhånd, at jeg som rådgiver for ledelsen ikke kan overnatte ude på platformen. Jeg har været på sikkerhedskursus, men overnatning kræver yderligere tre dages træning og omfatter en praktisk prøve. Man skal kunne redde sig selv ud af helikopteren, hvis den er brudt i brand eller styrtet i havet og vender på hovedet. Da motoren er så tung, at den oftest vil tippe over efter en nødlanding i vand, vil det være spild af tid at træne andet, så prøven foregår i et kæmpe bassin, hvor cockpittet fra en ægte helikopter kan vendes om. Ingen består uden at have formået at frigøre sig fra fastspændt position med hovedet nedad og evnet at svømme op til overfladen. Ikke en tanke, man har lyst til at dvæle ved, men et praktisk kursus, alle andre ombord har været igennem. Her handler alt om at forstå situationen, bruge og støtte hinanden og samarbejde på tværs af faggrupper.

Selve helikopteren er indrettet til effektivitet og ikke til komfort. Paneler er fjernet, så den hurtigt kan repareres. Her er ingen lydisolering. Larmen er så intens, at både ørepropper og ydre høreværn er nødvendige. Vi er på vej på arbejde. Den næste halvanden time sker der ingenting. Vi flyver. Sover. Vi lander.

Ude på platformen gentages instruktioner i redningsprocedurerne. Samme som på sikkerhedskurset, men mere specifikt. "Du går der. Du står her. Du gør sådan." Selv ansatte, der har arbejdet her i årevis, skal se instruktionsvideoerne inden afgang og gennemgå procedurerne, hver gang de tager herud.

Statistikken over arbejdsulykker herude på platformen er bedre end nogen arbejdsplads på land, også kontorerne. Der sker flere uheld ved computere og hæve-sænkeborde, end der gør på Nordsøen, hvor helikoptere kan bryde i brand og styrte i havet, hvor transformatorer er bygget til 100.000 kilowatt, og hvor den lille pilotflamme, der viser, om gassen pumpes rigtigt rundt i systemet, befinder sig 100 meter over havets overflade.

Herude på platformen kender alle til Piper Alpha. Det er en del af træningen i sikkerhed. Men der er ikke nogen, der taler om en brændende platform som en relevant metafor for at få folk til at skabe vellykkede forandringer.

Modtrækket til de åbenlyse farer er træning. Herude har dygtighed både et 'hvad' og et 'hvordan'. Her er 'hvad' lig med en solid faglighed, som skal være i top, når konsekvensen af at tage fejl kan koste livet. Her er et 'hvordan', der handler om rutiner, øvelse, situationsforståelse og fælles opmærksomhed. Her er ansvarsbevidsthed og gensidig tillid. Man passer ikke kun på sig selv. Man passer på hinanden.

Som jeg står her på platformen, rammer det mig for alvor, hvor absurd en metafor 'den brændende platform' er, når ønsket er at skabe reelle, hensigtsmæssige forandringer. Jeg spekulerer på, hvad jeg i min egen karriere som leder og professionel ledelsesrådgiver kunne tænke mig at have gjort anderledes. Jeg har arbejdet med forandringsledelse i mere end tyve år og på første hånd oplevet, at der sjældent bliver sat spørgsmålstejn ved strategierne og metoderne undervejs. I stedet bliver der ofte peget fingre ad hinanden. Af ledelsen, af konsulenterne, af mellemlederne, af frontlinjepersonalet og af de fagprofessionelle. Det er

altid nogens skyld. Det eneste, man ikke overvejer, er de fatale metoder, der gentages og handles efter igen og igen.

## Efter branden

Ingen af de overlevende fra Piper Alpha bærer ansvaret for, at eftertidens konsulenter i ledelse har brugt dem og den brændende platform som eksempler på forandringens nødvendighed. Alligevel er det værd at lægge mærke til, at nogle af de overlevende kun er i live, fordi de var gode til at bruge deres erfaringer.

En af dem er Steve Rae, der efter katastrofen har brugt tredive år af sit liv på at højne sikkerheden på boreplatforme. I dag er Steve Rae driftsleder i et rådgivende sikkerhedsfirma. Han forklarer, hvorfor han slap levende fra katastrofenatten på Piper Alpha, med et eneste ord: *Situationsforståelse*. Ikke bare situationsfornemmelse, men derimod korrekt aflæsning af situationen og forståelse for den. På mange punkter det modsatte af at gøre det, man får besked på. Det var ikke lydighed overfor beskrevne procedurer, men *situationsforståelse* for, hvad der aktuelt var anderledes, som reddede Steve Raes liv.

Da Steve Rae ankommer til Piper Alpha den 6. juli 1988, er det hans tredje tur på platformen. Alligevel modtager han ingen træning i sikkerhed eller får instruktioner om evakuering: ”På alle de platforme, jeg tidligere havde været på, fik man straks en orientering om, hvad der foregik på platformen. Nogle gange havde man ikke engang fået sin sikkerhedsdragt af. Man blev ført hen til den rigtige redningsbåd og fik vist sikkerhedsrummet. Sådan var det ikke på Piper Alpha.”

Fornemmelsen af dårlig sikkerhedskultur ligger i baghovedet, da eksplosioner og brand tvinger Steve Rae ud i et skæbnesvan-

gert valg: Skal han følge forskrifterne og søge tilflugt i det rum, der er beregnet til at beskytte platformens medarbejdere frem til evakueringen? Eller skal han blæse på forskrifterne, stole på sin egen analyse og tage chancen ude på det åbne dæk mellem flammer og flyvende metalstykker?

Steve Rae tager chancen.

Et klogt valg. Evakueringen kommer aldrig.

Nede i vandet undgår han med nød og næppe at blive brændt ihjel i en oliepøl, der bliver antændt af en ny eksplosion. Steve Rae bliver senere samlet op af en redningsbåd. Hans situationsforståelse redder ham på trods af ledelsens regler for nødsituationer.

En fjerde overlever, en 29-årig stilladsarbejder fra Glasgow, Joe Meanen, fortæller: "Alle kæmpede for sig selv. Vi vidste ikke, hvad der skete – du havde ingen kontrol over noget."

Fire overlevende med samme erfaring: Til sidst må de springe. Men hvad er gået forud for springet? Andy Mochans opmærksomhed på kranen, der kan fungere som bro. Erland Grieves instinktdrevne flugt. Steve Raes erfaringer og situationsaflæsning. Selv Joe Meanens overlevelsesinstinkt redder ham, fordi han også vælger at springe og endda husker at tage sin redningsvest af og smide den overbord, inden han selv følger efter. En afgørende handling for at overleve: Ved spring fra over ti meter vil redningsvesten hamre op i hagen, når man rammer vandet, og brække nakken.

Går man interviewene igennem, er der meget mere end handlekraft på Piper Alpha den nat. Der er også kommunikation, analyse, erfaring og afvejning af muligheder. Der er mennesker,

som forstår, hvordan de håndterer modstridende og komplekse krav til trods for omstændighederne.

Historien skrives sjældent af dem, der kæmper i skyttegravene, men i stedet af andre, som sidder ved skrivebordene i tryk afstand fra begivenhederne uden selv at have haft noget på spil. Derfor bliver læren fra Piper Alpha ikke budskabet om situationsforståelse og sikkerhed, som kendes af alle i oliebranchen, men den historie om pres og afsæt for handling, som Conner tog med fra omtalen på TV.

Det er ikke tilfældigt.

## **Tik-tak, tik-tak, tik-tak**

Da Piper Alpha brænder, kæmper to skoler inden for forandringsledelse mod hinanden. Den ene skole hylder frygt og smerte som drivkraft. Den anden skole hylder motivation og anerkendelse.

Med Daryl R. Conner får fortællingen om frygt og smerte en energisk fortæller. Historien om, at kun de forandringsvillige overlever, betyder, at mange ledere og konsulenter stræber efter at skabe eller udnytte en stemning af fare i deres organisation, når de skal gennemføre forandringer. Conners andre idéer træder i baggrunden for den stærke metafor. Det er budskabet om smertens nødvendighed, der står klart.

Inspirationen for ledere til selv at sætte organisationen i flamme finder vi ikke hos Conner, men hos den mand, der første gang sætter ordet forandringsledelse på tryk. Han er MBA fra Stanford University og McKinsey-konsulent. Hans navn er Julien R. Phillips, og fem år før katastrofen på Piper Alpha ud-

giver han en artikel om at forbedre effekten af organisatorisk forandringsledelse.

Phillips slår fast, at virksomheders omverden er blevet omskiftelig i en grad, der kræver en helt ny måde at lede på. Vil-kårene er ustabile og uforudsigelige. Ledelser kan ikke længere nøjes med at udvikle produkter, effektivisere fremstillingen eller erobre nye markeder efter kendte opskrifter. Der skal tænkes nyt, stort og frem for alt hurtigt.

Læser man Phillips' næsten 40 år gamle artikel i dag, klinger alting bekendt: Han peger på, at den økonomiske vækst er i krise, og at den udenlandske konkurrence er nådesløs. Liberalisering fejrer hen over telekommunikation, bankvæsen, flytrafik og mange andre industrier. Ny teknologi revolutionerer områder som elektronik, kemi og bioteknologi og skaber ikke bare nye konkurrenter, men helt nye vilkår for konkurrence. Det lyder i høj grad som det, der prædikkes om forandring i dag, hvor digitalisering, kunstig intelligens, platformsøkonomi og disruption kunne tilføjes til listen. Tilføj truslen fra terror, globale virus-epidemier og cyber-angreb, og den ville se helt aktuel ud.

Det interessante hos Phillips er ikke behovet for forandring. Det er hans fokus på behovet for *hurtig* forandring. Tiden straffer den ledelse, der ikke indser, at hvert minut tæller, når forandringens vinde blæser, og de blæser hele tiden. Vejrudsigten for erhvervslivet står på hård vind, og det trækker op til storm.

Straffen for nøl er faldende indtjening. Jo længere tid der går fra de første tegn på behov for forandringer viser sig, jo længere drives virksomheden ud i økonomisk ufare. Derfor, mener Phillips, har ledelsen en vigtig opgave i at *skabe* bekymring – *a sense of concern* – i organisationen. Bekymringen skal være stærk og



udbredt hos alle, også selv om målet for forandringen endnu ikke er klart.

Phillips' advarsel bliver hørt. Også andre store konsulenthuse inden for strategiledelse tager hans ord til sig. Budskabet om bekymring som forandringens grundlag strømmer ud i amerikanske og internationale virksomheder.

Da Daryl R. Conner fem år senere præsenterer sin brændende platform som billede på nødvendig forandring, er bålet allerede lagt til rette i den amerikanske ledelseskultur.

Det er ledelsens opgave at gøre os så bange, at vi springer, selv om vi ikke aner, hvor vi havner.

## **Rent instinkt**

Når vi skaber forandring med udgangspunkt i metaforen om en brændende platform, bliver der skabt handling, men bringer det os det rette sted hen?

Hvis der som på Piper Alpha er nødvendig viden til stede hos de involverede mellemledere og fagprofessionelle, men uden at der lyttes hertil, risikerer vi at skynde os så meget, at vi ikke får det vigtige eller værdifulde med. Selve metaforen og metoden er medvirkende til at ødelægge forståelsen af operationel kompleksitet og udvikling af organisatorisk dømmekraft. Man glemmer, at det ikke er dem, som lægger planerne, der først opdager, om man gør de rigtige ting. Man glemmer, at der ofte er nogen, som har ytret sig, inden det hele gik op i flammer, men at deres viden ikke blev brugt i tide, fordi det skulle gå så stærkt. Det brænder jo, spring.

Hvis en lære burde være klar fra Piper Alpha, er det, at platformen kun stod i flammer, fordi ledelsen igen og igen havde

overhørt og tilsidesat anbefalinger og advarsler fra de ledere og fagprofessionelle, der arbejdede på platformen i årene op til katastrofen.

Den brændende platform bliver brugt af ledelser, der vil gennemføre store forandringer hurtigt. 'Vi skal væk fra A og hen til B, og det skal være nu. Der findes kun én vej, én løsning, én handling, hvis vi skal overleve.'

Det er sjældent den bedste måde at udnytte medarbejderes evner og indsigt. Som Erland Grieve sagde: "Det var rent instinkt." Den brændende platform skaber pres og handling, ja, men hvilken type handling?

Hvad nu, hvis vores mål i stedet er at udvikle vores samarbejde og vores faglige kunnen? Hvis vi ønsker at eksperimentere, innovere og finde frem til kreative løsninger, der kan udvikle organisationen og gøre den levedygtig i en fremtid med komplekse krav?

Så er instinktet ikke vores stærkeste kort. Instinktet er vores laveste niveau for handling. Vi reagerer, ja. Vi handler hurtigt, ja. Vi sikrer os selv, ja. Og vi ender i havet.

## **Kotters kilder til selvtilfredshed**

Julien R. Phillips' råd om at skabe bekymring fejler gennem store amerikanske konsulenthuse og revisionsfirmaer. De udbreder også Daryl R. Conners budskab om brændende platforme med tilhørende frygt og smerte. I de år er salget af konsulentydelse stærk fremmarch.

En del af forklaringen er et langt økonomisk opsving. Efter en krise i amerikansk økonomi i 1990-91 oplever mange virk-

somheder, at det nu går fremad. Alligevel slår flere forsøg på organisatoriske forandringer fejl eller bliver mindre succesfulde, end ledelsen ønsker eller forventer.

Det er i hvert fald, hvad en forsker fra Harvard Business School gætter på, da hans artikel om forandringsprojekter i 1994 på kort tid bliver den mest solgte artikel nogensinde hos Harvard Business Review. Det er den stadig. Artiklen hedder *Leading Change*. Undertitlen stikker fingeren direkte ned i lederes frygt for at fejle og er slet og ret: *Why Transformation Efforts Fail*.

Forfatteren hedder John P. Kotter og er økonom. I 1996 følger Kotter op på sin succesfulde artikel i en bog med samme titel. Det er her, han sætter to fede streger under sin forklaring på forandringsprojekters fiasko: Alt for udbredt tilfredshed, mangel og selvtilstrækkelighed i organisationen.

Ingen har som John P. Kotter præget vores forståelse af forandringsledelse som både teoretiker og praktiker. Harvard Business School-professor, nu emeritus. Prisbelønnet. Har solgt millioner af bøger ikke bare på engelsk, men med mere end 200 fremmedsprogede udgivelser. Og gennem organisationen Kotter International har han øvet indflydelse på en lang række af verdens 5000 største virksomheder.

Kotter er glad for tallet otte. Han har otte trin i sin model for forandring. Han har også otte typiske fejltagelser, som ledelser begår, når de vil forandre deres organisation. Til gengæld har han ni kilder til selvtilfredshed.

For os, der jagter kilden til skadelige myter og smitsomme metaforer, er det oplysende at se på rækkefølgen af Kotters otte trin for forandringsprocesser.

Det første trin er ét, vi genkender fra Phillips og Conner: Skab en følelse af akut nødvendighed. *Establish a Sense of Urgency* en-

der på plakater i ledelseskontorer verden over. Derefter følger anvisninger på, hvordan et stærkt team til at lede forandringen – en styrende koalition – skal sættes sammen. På trin tre bør ledelsen ”udvikle en vision og en strategi.” Vi tager den lige igen: *Først* skal ledelsen skabe bekymring og en følelse af pres. *Derefter* skal den fortælle om mål og midler.

Også Kotters opregning af otte fejltagelser er oplysende fra første færd. Den mest alvorlige fejl, som ledere begår, når de vil ændre organisationen, er at ”kaste sig ud i det uden at etablere en tilstrækkelig følelse af nødvendighed blandt andre ledere og blandt ansatte. Denne fejl er fatal, fordi ændringer altid vil forfejle deres mål, når graden af selvtilfredshed er høj.”

Ordet, som John P. Kotter bruger, er *complacency*, altså selvtilfredshed, magelighed, ubekymrethed eller falsk tryghed. Den trives, mener han, når ledelsen og medarbejderne nægter at se faren i øjnene.

Her er Kotters ni kilder til organisatorisk selvtilfredshed:

1. Fravær af en stor og synlig krise.
2. For mange synlige resourcer.
3. Lave præstationskrav.
4. Organisatoriske strukturer, der får ansatte til at fokusere på snævre, funktionelle mål.
5. Interne vurderingssystemer, som fokuserer på forkerte kriterier for præstation.
6. Fravær af tilstrækkelig feedback på præstationer fra eksterne kilder.
7. En kultur, der ”dræber budbringeren af dårlige nyheder”, og som undertrykker oprigtighed og konfrontationer.
8. Den menneskelige tilbøjelighed til fornægtelse, især hvis folk i forvejen er travle eller stressede.
9. For meget positiv snak fra den øverste ledelse.

Hans vigtigste budskab?

”Undervurder aldrig omfanget af de kræfter, der forstærker selvtilfredshed, og som medvirker til at opretholde status quo.”

Med andre ord: Selvtilfredshed kvæler forandringens ild. Den trives bedst i vanernes mudderbad.

Julien R. Phillips peger på, at forandring ikke længere er en overgang, men er blevet et vilkår. Daryl Conner gør den brændende platform til et billede på forandringens nødvendighed. John P. Kotter udnævner selvtilfredshed i organisationen til forandringens ærkefjende. Alle tre er indflydelsesrige tænkere, der hver især har formuleret væsentlige idéer om forandringsledelse og inspireret ledere verden over.

Desværre.

I dag er smertekulten udbredt blandt konsulenter og ledere. Skal en organisation forandres, foreskriver de, at ledelsens første opgave er at sende smertesignaler og sørge for, at det gør rigtigt, rigtigt ondt: ”Første skridt til at udvikle engagement i en stor organisatorisk forandring er at orkestrere signaler om smerte gennem hele organisationen,” skriver Conner i *Managing at the Speed of Change*.

Av!

Tak fordi du læste med.

Jeg håber at du fandt  
det første kapitel  
interessant og fik lyst til  
at læse mere.

Du kan se mere om  
bogen på  
[www.christianorsted.dk](http://www.christianorsted.dk)

# OM FORFATTEREN

CHRISTIAN ØRSTED (f. 1973)

Ledelsesrådgiver (cand.merc.), forfatter og foredragsholder og har i mere end 20 år undervist og rådgivet tusindvis af ledere i danske og internationale virksomheder og organisationer, bl.a. Novo Nordisk, Røde Kors, Coca-Cola, FN, A.P. Møller – Mærsk, Danske Bank, Ørsted (tidl. DONG Energy) og Udenrigsministeriet.

Han er en af Danmarks mest efterspurgte foredragsholdere inden for ledelse, arbejdsmiljø og organisationsudvikling og fungerer som rådgiver for ledelsen i en række af danske og internationale virksomheder, offentlige myndigheder og organisationer.

Han er desuden kendt fra medierne, bl.a. som fast klummeskribent på Berlingske Business. Forfatter til flere ledelsesbøger, senest bestselleren *Livsfarlig ledelse*, der indtil videre er udkommet i 20 oplag.

Følg Christian på twitter: @christianorsted og se mere på [www.christianorsted.dk](http://www.christianorsted.dk)

**Fatale forandringer.**

Forstå forandringsledelse i en uforudsigelig verden

© Christian Ørsted, 2020

Denne udgave © People'sPress, 2020

Omslag: Rasmus Funder

Grafisk tilrettelæggelse: Rasmus Funder og Mette Schou

Trykt i EU

ISBN: 978-87-7036-313-6

1. udgave, 1. oplag

Kopiering fra denne bog er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Ministeriet for Børn og Undervisning og Copydan. Enhver anden udnyttelse uden forlagets skriftlige samtykke er forbudt ifølge gældende lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag i anmeldelser.

People'sPress

Ørstedshus

Vester Farimagsgade 41

DK-1606 København V

[www.peoplespress.dk](http://www.peoplespress.dk)