



*BILLEDE 1: (1180x430\_sdu\_generel5.jpg (1967x717), n.d.).*

# LEDELSESDYNAMIKKER OG FORANDRINGSKONCEPTER

*FORANDRINGSKONCEPTERS INDFLYDELSE PÅ VIRKSOMHEDERS UDVIKLING*

Fag	Profilkursus – Organisation og ledelse af designprocesser
Vejleder	Niels Eiler Hagerup Helweg
Antal tegn	15.630
Studerende	Andreas Olsen Reinemo

# Indholdsfortegnelse

Indledning .....	2
Problemformulering .....	2
Ledelseskoncepter i caseopgaverne.....	2
Ledelseskoncept for Coca Cola koncernen.....	4
Relevante læringspointer .....	8
Konklusion .....	8
Litteraturliste.....	9

# Indledning

Denne opgave vil omhandle værdien af nye forandringskoncepter og hvordan adaption af visse koncepter som f.eks. CSR-strategi, kan stor have betydning for, om en virksomhed overlever emergente forandringer – eller om planlagte forandringer implementeres retmæssigt på alle niveauer af den pågældende virksomhed, således forandringskonceptet leder til en succesfuld forandringsproces. Opgaven tager udgangspunkt i Coca-Cola casen, men bærer præg af inddragelse af den læring og de forskellige ledelseskoncepter, der er undersøgt og analyseret i forbindelse med de to casearbejder for virksomheden Dagrofa.

Derfor vil problemformuleringen for eksamensopgaven lyde som følger:

## Problemformulering

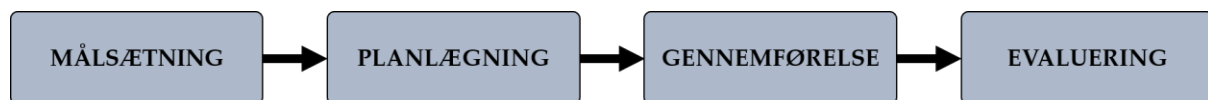
---

*”Hvilken indflydelse har kontekst, koncept og aktører på hvordan virksomheder som Coca-Cola håndterer forandringsdynamikker fra emmergente og planlagte forandringer?”*

---

# Ledelseskoncepter i caseopgaverne

Generelt for alle forandringskoncepter i virksomheder, hvad end de skyldes er emergente eller planlagte forandringer, kan man sige, at følgende fasemodelstruktur gør sig gældende:



**FIGUR 1:** Egenproduktion, Baseret paa modellen fra (Kamp s. 33).

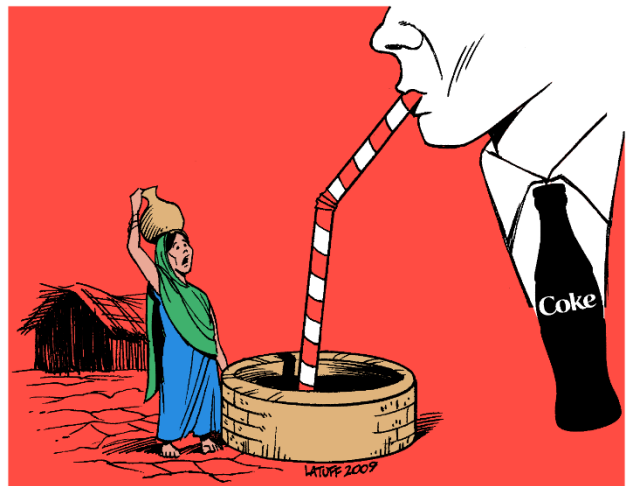
Det som modellen fortæller er, at når en virksomhed arbejder på at indføre et nyt forandrings- eller ledelseskoncept, sker dette ud fra en betragtning om en målsætning, der leder til planlægning af omstillingen i virksomheden, hvor der tages stilling til hvilke aktører der skal inddrages, og i hvilken kontekst konceptet skal implementeres, for at opnå en effektiv og konstruktiv forandringsproces. I løbet af denne fasemodel, vil der løbende udføres evalueringer, men det vil hovedsageligt være evalueringen af effekten af gennemførelsen, der vil give virksomheden den nødvendige viden og indsigt i, om deres forandringsproces har været fyldestgørende. Vi kan tage to eksempler fra undervisningen, hvor den umiddelbare målsætning og dermed ledelseskoncept for forandringsprocessen, har haft afgørende betydning for en virksomheds håndtering af emergente forandringer.

**EKSEMPEL 1 – DIESELGATE:** Under shitstormen om Volkswagens snyd med motoreffektivitet og derved CO<sub>2</sub> udledning ifm. test, besluttede Volkswagens ledelse sig meget hurtigt for, at firmaets målsætning var at komme hurtigst muligt igennem den

foranstående krise, ved at lægge sig fladt, og indrømme alle beskyldninger og samtidig acceptere de milliardstore bøder, firmaet stod overfor. Dette blev taget forholdsvis godt imod af befolkningen, og Volkswagens løbende planlægning og gennemførelse af bedre CSR i form af CO<sub>2</sub> mål og EV-programmer, medførte, at Volkswagen i dag er den absolut største producent af køretøjer på verdensplan. Dette har formegentlig medført, at den evaluering Volkswagen har udført på baggrund af gennemførelsen af deres forandringskoncept, har vist en positiv håndtering af krisen, der umiddelbart har været den korrekte beslutning. Her var målsætningen altså ikke en kompromisløs fremgang af virksomheden, men en accept af, at virksomheden var nødt til at foretage store ændringer for at overleve.

### EKSEMPEL 2 – COCA-COLA I INDIEN:

Coca-Cola koncernen valgte modsat Volkswagen ikke at lægge sig fladt, da beskyldninger om forurening og enormt vandforbrug ramte virksomheden ifm. en ny fabriksopstart i Indien. Selvom der i Dieselgate direkte blev overtrådt lovgivning, og dette ikke er tilfældet i Coca-Cola casen, har Coca-Colas ledelse håndteret deres målsætning ifm. arbejdet med forandringskonceptet så dårligt, at det ledte til en langt større krise for virksomheden, hvor evalueringsprocessen



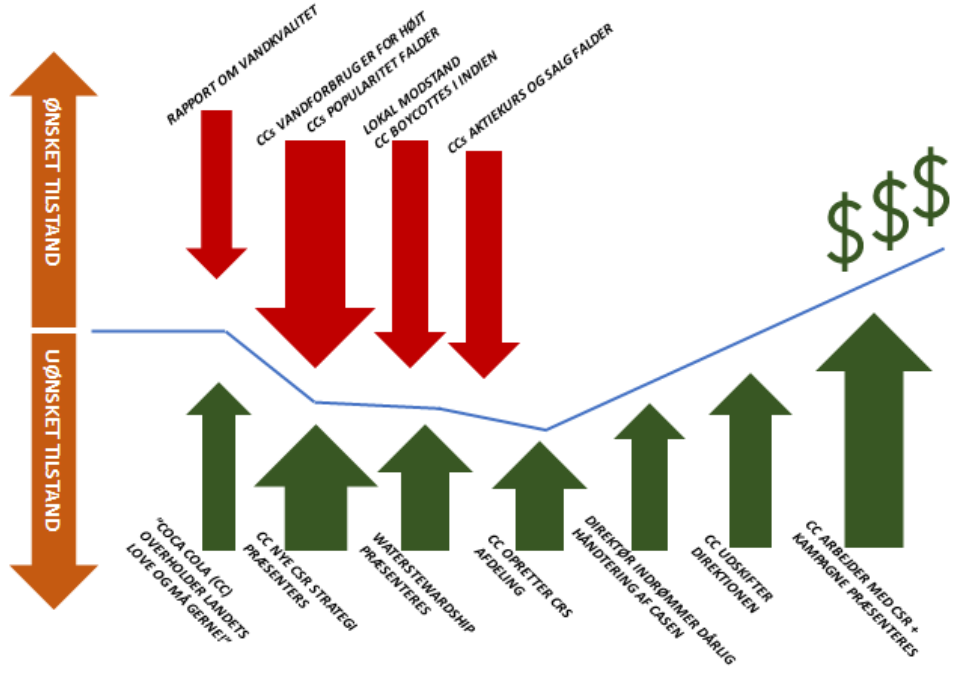
BILLEDE 2: ("The Coca-Cola Incident – Are We the next Plachimada?," 2015)

har ledt til helt nye målsætninger for virksomheden, der som følge af læskedriks-boycottet har været nødt til at starte en helt ny afdeling i virksomheden (CRS-afdelingen), og samtidig omstrukturere hele topledelsen. Man kan forestille sig, at den evalueringsproces, som har ledt til disse nye målsætninger og dermed nye forandringsproces, har været meget turbulent og ikke billig for Coca-Cola. Alligevel ser det ud som om, at Coca-Cola igen har fejlløst deres målsætninger, da deres reklamer for 1-1 vandforbrug har vist sig at være 1-1 i forhold til indholdet af hver læskedrik, og ikke forbruget ifm. produktionen af hver læskedrik, således, at Coca-Colas CSR for vandtilgængeligheden i Indien og andre fattige lande er langt ringere, end hvad Coca-Cola iscenesatte det som ("Gruppe 14 - Coca Cola Casen.pdf"). Dette vil formegentlig lede til endnu større udfordringer for virksomheden i fremtiden, og vil kræve nye målsætninger for forandringsintegrering.

# Ledelseskoncept for Coca Cola koncernen

Jeg vil så vidt muligt undgå at bruge for mange tegn på at redegøre for konteksten i Coca-Cola casen, men i stedet henviser til vores fyldestgørende casearbejde i gruppe 14 ("Gruppe 14 - Coca Cola Casen.pdf")

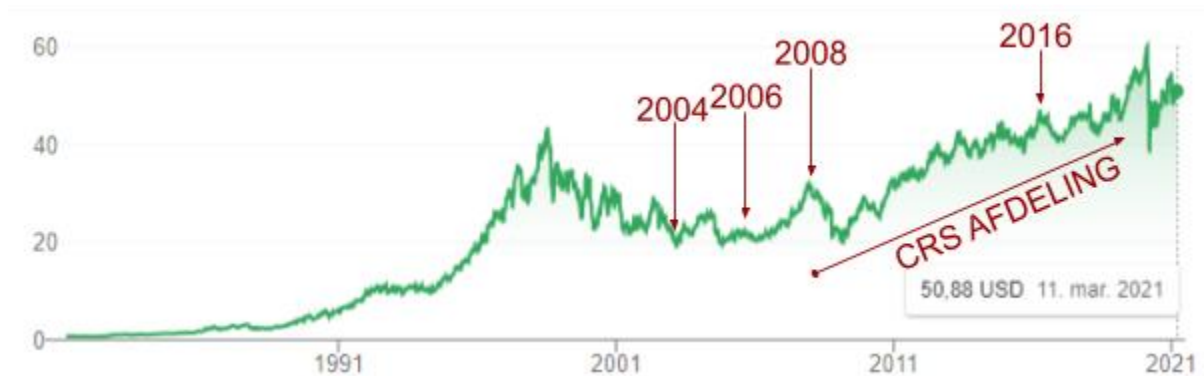
Hvis vi starter med at se på den kraftfeltanalysemodel vi udviklede til casearbejdet ("Gruppe 14 - Coca Cola Casen.pdf"):



FIGUR 2: Kraftfeltanalysemodel, viser emergente og planlagte forandringer i Coca-Cola koncernens udvikling (Egenproduktion) baseret på modellen fra (Burnes, 2004).

Fremgår det, at Coca-Colas ledelseskoncept og dermed forandringsdesign er baseret fuldstændigt på emergent konflikthåndtering. Denne forandringsproces viser den anden iteration af målsætning for virksomheden, som beskrevet i afsnittet før, og virksomheden er her i gang med, en ressourcekrævende omlægning af både virksomhed og ledelsesstrukturen, samtidig med at virksomheden forsøger at modarbejde offentlighedens opfattelse af virksomhedens (manglende) CSR-strategi. Det er meget tydeligt, i Coca-Colas kampagnearbejde, at Coca-Cola forsøger at begrænse det økonomiske tab, og forsøge at få befolkningen til at glemme, at Coca-Cola ikke har levet op til gængse CSR-normer ("Gruppe 14 - Coca Cola Casen.pdf").

Det er let at forstå, hvorfor Coca-Cola vælger at fokusere på at forsøge at stoppe tabet i værdi, når vi samtidig analyserer aktiekursen for virksomheden:



FIGUR 3: Aktiekursen for Coca-Cola kompagniets udvikling i forhold til deres samlede kapital (Egenproduktion).

Aktiekursen er en god indikator for, om virksomhedens ledelseskoncept holder stik, og er en af de vigtigste faktorer, når virksomhedens succes måles, fordi det er en meget klar visualisering af virksomhedens omdømme og dermed vigtige aktørers opfattelse af virksomheden.

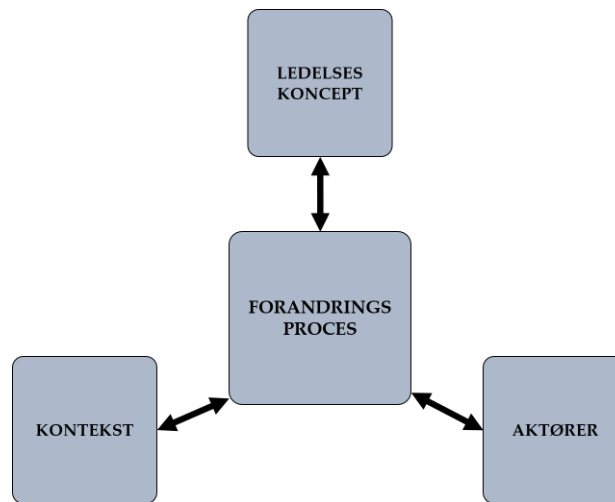
Jeg vil vurdere, at der som lærebogen foreskriver (Kamp et al., 2005, s. 41-43) findes alle 3 forandringsperspektiver i Coca-Colas tilfælde, og der er derfor både tale om en form for **LÆREPROCES**, **POLITISK PROCES** og **SYMBOLSK PROCES**, når der arbejdes med forandringsprocesser i virksomheden. Det vil hovedsageligt være symbolske forandringsprocesser, baseret på en intern politisk proces, der driver forandringsdynamikken hos Coca-Cola, fordi virksomheden virkelig går op i det image virksomheden har, dels fordi det er virksomhedens image, der definerer antallet af kunder og dermed indkomsten til virksomhedens investorer, men også fordi at de interne politiske beslutninger, i høj grad lader til at være defineret på baggrund af disse symbolske værdier. Der forekommer også en læreproces i det perspektiv, at Coca-Cola i casen begynder at forstå, netop at de vante symbolske og politiske værdier er nødt til at blive reformeret, således at virksomheden fortsat kan opretholde det image og den status Coca-Cola har på verdensplan:

---

*"Without a Coca-Cola life is unthinkable."*

---

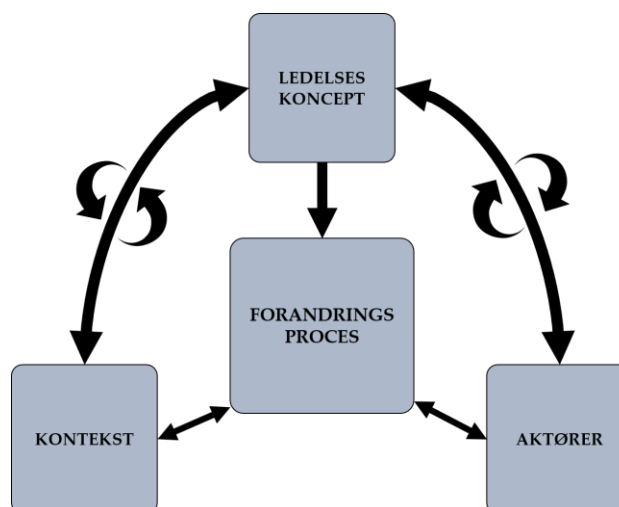
Henry Miller



FIGUR 4: Forandringens dynamik baseret på modellen fra (Kamp et al., 2005, s. 41).

Og med den korte observation, fremgår det tydeligt, at både aktører, konteksten og ledelseskonceptet i meget høj grad har indflydelse på, hvordan forandringsprocessen kommer til at forløbe. Hvis ledelseskonceptet ikke harmonerer med den kontekst der påvirker, eller måske har startet forandringsprocessen, kan dette altså også i høj grad påvirke aktørernes opfattelse af virksomheden, og dermed gøre forandringsprocessen mere vanskelig for virksomheden. Jeg vil derfor mene, at den foregående model baseret på bogens kapitler ikke fuldstændigt følger, hvordan forandringsprocessen hænger sammen med koncept, kontekst og aktører.

Jeg har derfor forsøgt at analysere yderligere, ved at inddrage nye tanker ifm. brugen af forandringsdynamik modellen. For selvom forandringsprocessen er et produkt af ledelsens arbejde med koncept og på virkning fra aktører og kontekst, vil jeg påstå, at selve ledelseskonceptet også i meget høj grad, bliver påvirket af aktørerne og konteksten til hvilken forandringsprocessen finder sted. Jeg har derfor forsøgt at sammensætte følgende model, der viser et mere underlæggende samspil mellem de 3 led til udviklingen af forandringsprocessen:



FIGUR 5: Model over iboende iterative processer i forandringens dynamik (Egenproduktion).

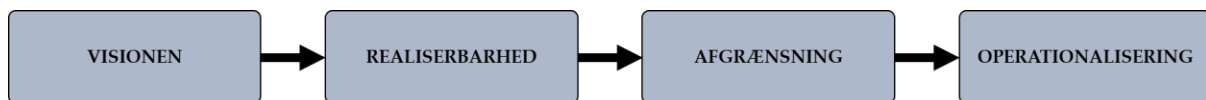
Det modellen skal forsøge at skildre er, at forandringsprocessen ikke kun er et samlet produkt af **KONTEKST**, **AKTØRER** og **LEDELSESKONCEPTET**, men at ledelseskonceptet i meget høj grad definerer, hvordan forandringsprocessen udvikles, og dette ledelseskoncept udvikles med hensyntagen til og med fokus på iterativt samspil og evaluering af forandringsprocessens indflydelse på konteksten og de involverede aktører. Jeg vil påstå, at det er dette samspil, og denne evaluering – set i perspektivet af modellen fra indledningen, der definerer om en virksomheds forandringsproces og dermed ledelseskoncept kan vurderes som værende effektivt og succesfuldt. Coca-Colas kontinuerlige problemer ifm. virksomhedens CSR-strategi og 'tomme løfter' bevidner, at Coca-Colas ledelseskoncept ikke tager nok stilling til den kontekst, der påvirker virksomhedens udvikling, og derfor ikke kan opnå en fremadrettet og succesfuld forandringsproces.

Man kan sige, at Volkswagen indtil de blev taget i svindel ifm. Dieseldate skandalen, havde samme tilgang som Coca-Cola, og forsøgte at 'greenwashe' hvor de kunne. Men Volkswagen (og mange andre virksomheder) har realiseret og accepteret, at globaliseringen og den kontekst, at forbrugerne i langt højere grad informeres om, og i bredere omfang er informeret om følgevirkningerne af store virksomheders beslutninger på både lokale miljøer og det globale klima, og derfor har en kraftigere mening om emnet. Dette gør, at virksomhederne i langt højere grad er nødt til rent faktisk aktivt at arbejde CSR-orienteret og virkelig forsøge at gøre en forskel, før både de vigtige aktører – kunderne – og dermed også aktionærene bliver tilgodeset i ledelseskonceptet og det fremadrettede forandringskoncept. Det vil altså i grove træk sige, at noget så banalt som boykot af en halv liter sodavand, er blevet til et massivt politisk statement, der for fremtiden vil præge de symbolske beslutningsprocesser og dynamikker i forandringsledelse og -processer.



## Relevante læringspointer

En af de vigtigste læringspointer, jeg umiddelbart kan udtrække fra min hidtidige analyse og egenproducerede version af forandringsdynamikfiguren er, at Coca-Cola som virksomhed i større grad bør gøre brug af strukturering, eller i hvert fald bør gentænke, hvordan de strukturerer deres videre arbejde. Jeg har lavet denne figur for at visualisere bogens pointe om den underlagte struktur i ledelseskoncepter og forandringskoncepter:



FIGUR 6: Model over strukturering baseret på (Kamp et al., 2005, s. 84).

I virkeligheden bør forandringens dynamik og derved forandringsprocessen være et produkt af *både* systematisk strukturering, rationel forandring og samtidig være drevet i langt højere grad af symbolske processer. Realiserbarheden skal i langt højere grad gentænkes og afgrænsningen til virksomhedens forandringsdynamik sættes, et sted hvor konteksten og kortlægning af mulige emergente forandringer i langt højere grad prioriteres, så virksomheden ikke bliver nødt til at gentænke deres CSR-strategi endnu en gang som følge af en emergent forandring, men i stedet kan udføre planlagte forandringer, som på sigt kan styrke både Coca-Colas image, omdømme, CSR-profil og ikke mindst indtjening.

Derudover vil jeg sige, at kurset i den grad har været lærerigt, og jeg har fået en meget bedre indsigt i, hvordan virksomheder håndterer uforudsete ændringer. Jeg synes det har været meget spændende med inddragelse af Dagrofa som virksomhed og synes generelt at gruppearbejdet har været meget givende både fagligt, men også socialt set i perspektiv af Corona nedlukningen.

## Konklusion

Proaktivt arbejde med planlagte forandringer i virksomheden kan altså medføre, at Coca-Cola (og en hvilken som helst anden virksomhed) kommer til at stå langt stærkere, fordi forandringsprocesserne i langt højere grad vil tage stilling til både kontekst og aktører. Dette kan sammenlignes med den model, jeg selv har lavet (se side 6), hvortil en stærkere inddragelse af aktører og kontekst kan lede til et langt mere robust ledelseskoncept, som har langt større sandsynlighed for at gennemføre en succesfuld forandringsproces for virksomheden. Coca-Cola behøver ikke nødvendigvis være frontrunners i CSR-strategi og grøn omstilling, men de bør være fuldstændigt sikre på, at de ikke kun opsætter en front, der kan krakelere og lede til nye problematikker for virksomheden, lokalbefolkningen i produktionslandene og ikke mindst virksomhedens aktionærer.

## Litteraturliste

- 1180x430\_sdu\_generel5.jpg (1967×717). (n.d.). Retrieved May 12, 2021, from [https://www.sdu.dk/-/media/images/nytwebsamf/samf-fak+\(milj%C3%B8billeder\)/topbillede\\_universside\(1180x430\)/almindelige/1180x430\\_sdu\\_generel5.jpg?la=da&hash=F7E03FAC7ADD43EB58347B5A7504CD89](https://www.sdu.dk/-/media/images/nytwebsamf/samf-fak+(milj%C3%B8billeder)/topbillede_universside(1180x430)/almindelige/1180x430_sdu_generel5.jpg?la=da&hash=F7E03FAC7ADD43EB58347B5A7504CD89)
- Bernard Burnes, (2004), "Emergent change and planned change – competitors or allies?", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24 Iss 9 pp. 886 – 902
- Cedillo Torres, C. A., Garcia-French, M., Hordijk, R., Nguyen, K., & Olup, L. (2012). Four Case Studies on Corporate Social Responsibility: Do Conflicts Affect a Company's Corporate Social Responsibility Policy? *Utrecht Law Review*, 8(3), 51. <https://doi.org/10.18352/ulr.205>
- Kamp, A., Koch, C., Buhl, H., & Hagedorn-Rasmussen, P. (2005). *Forandringsledelse: Med koncepter som ledestjerne*. Nyt Teknisk Forlag.
- Mintzberg, H. M. (2005). *Management Science*: Vol. Vol. 26 (No. 3 ed.). JSTOR. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Morsing et al (2008), The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study, *Journal of Marketing Communications* Vol. 14, No. 2, April 2008, 97–111
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., & Demidoff, N. (2017). *Business model generation: En håndbog for nytænkere, banebrydere og rebeller*. Gyldendal Business
- Rogers, Everett M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5. udg.). The Free Press. 1-38.
- Team, T. (2020, September 17). *Coca-Cola Stock Recovers Almost 40% But More Gains Are On The Way*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2020/09/17/coca-cola-stock-recovers-almost-40-but-more-gains-are-on-the-way/?sh=175e38114922>
- Vial, Gregory, "Understanding digital transformation" *The journal of strategic information systems*, 2019-06, Vol.28 (2), p.118-144
- "Gruppe 14 - Coca Cola Casen.pdf" (2021, 17 March) [Caseopgave] lokaliseret på: [https://moodle.ruc.dk/pluginfile.php/529182/mod\\_folder/content/0/Gruppe%2014%20-%20Coca%20Cola%20Casen.pdf?forcedownload=1](https://moodle.ruc.dk/pluginfile.php/529182/mod_folder/content/0/Gruppe%2014%20-%20Coca%20Cola%20Casen.pdf?forcedownload=1)