

Håndtér forandringer

Introduktion

Det siges, at forandring er den eneste konstant i erhvervslivet. En nylig rapport fra Forbes Insights med titlen "Making the Change" (November 2014) bekræfter den påstand. Det fremgår af rapporten, at 93 % af USA-baserede virksomheder er i en forandringssituation i forhold til deres forretningsmodel.

"Ifølge en nylig undersøgelse fra konsulentfirmaet KPMG, er virksomheder, der ikke tænker på transformation, irrelevante. Virksomhedstransformation kan betyde alt fra et stort skifte i IT-systemer til omfattende innovative konstruktionsprojekter, ændringer i forretningsmodeller og produktdesign."
– (Forbes Insights, November 2014)."

Hvis virksomheder skal fortsætte med at skabe værdi for deres kunder, skal de være i stand til at tilpasse sig et omskifteligt miljø (Öner et al., 2014). For at gøre dette effektivt er et element af fremsyn nødvendigt – hvilket er en kompleks og konfliktfyldt proces bestående af analyse, erfaring, fortolkning og absorbering af uvisheder (Brown & Eisenhardt, 1997). For at overkomme det ukendte, er virksomheder nødt til at udvikle strategier, der tillader dem den efterspurgte bæredygtige vækst og muligheden for at skabe morgendagens forretning. Processen med at skabe en vision, en strategi og ultimativt virkeliggøre den vision gennem succesfuld implementering er kendt som "organisatorisk forandring" – og mere specifikt "forandringsledelse".

Årsagen til, at forandringer mislykkes

Litteraturen om organisatoriske forandringer er spækket med eksempler, hvor mangel på forandring eller en dårligt udført forandringsproces har haft vidtrækkende og ofte katastrofale konsekvenser for de involverede virksomheder. Hvad enten det er Kodak, som indgav konkursbegæring den uge



Instagram blev solgt til Facebook for \$1 milliard, kæmpe detailhandler som Borders eller den elektroniske kommunikationsvirksomhed RIM (virksomheden, som fabrikere BlackBerry), hvis markedsværdi faldt fra \$90 milliarder til \$4 milliarder på kun et årti. Disse virksomheder tabte essentielt helt eller delvist kampen om markedsandele inden for deres industri og kæmpede for at fastholde balancen mellem vækstplaner og samtidig gennemføre effektive processer for den nuværende forretning.

For hvert eksempel, hvor forandring ikke er blevet strategisk prioriteret eller effektivt implementeret, er der dog et tilsvarende eksempel, hvor en virksomhed er blomstret under en succesfuld forretningsproces. Tag Apple som eksempel: Virksomheden havde tilsyneladende revolutioneret adskillige industrier gennem succesfulde forretningsstrategier, inklusiv musik- og kommunikationsindustrier, men var oprindeligt startet ud som en computerhardware-virksomhed – og var ikke markedsleder.

Håndtér forandringer

Grundet organisatoriske forandringer og relationen til organisatoriske resultater, fokuserer denne artikel primært på, hvad der får forandringsstrategier til at virke, og overvejer forskellige anvendte modeller fra både akademisk forskning og forretningslitteratur. Vi overvejer også de forskellige drivkræfter bag forandringer, udfordringer og potentielle muligheder, som eksisterer inden for forandringsstrategier og fremsætter en foretrukken forretningsmodel, som Insights anbefaler sine kunder og relationer.

Udfordringer ved forandringer

Beer og Nohiri (2000) hævdede i deres artikel "Cracking the Change Code" i Harvard Business Review, at på trods af et mindretal af succesfulde eksempler, er det meget få virksomheder, der håndterer forandringsprocessen så godt, som de ville ønske.

"De fleste af deres initiativer – implementering af ny teknologi, nedskæring, omstrukturering eller forsøg på at ændre virksomhedskulturen – har haft lave succesrater. Det brutale faktum er, at omkring 70 % af alle forandringsinitiativer fejler." – Beer & Nohiri (2000).

Beer og Nohiris fejlprocent på 70 er afstemt med nylige akademiske redegørelser, som har vurderet, at fejlratene for forandringsimplementering veksler mellem 28 og 93 % (Candido & Santos, 2008), og at disse tal har været relativt stabile, siden Greiners (1967) skelsættende forandrings-metaanalyse bekendtgjorde en gennemsnitlig fejlrate på 73 % (Bridgeforth, 2000).

Hvorfor er implementeringen af en forandringsstrategi så svær?

Der er adskillige grunde til, at denne proces kan være meget vanskelig, men en ret fremtrædende grund er manglende bevidsthed om måling af succes eller fiasko. Forandring har flere facetter og der findes mange forskellige måder, hvorpå man kan måle en bestemt forandrings succes eller fiasko.

F.eks. mener Bridgeforth (2009), at kultur er det mest fremtrædende organisationselement i forhold til forandring, hvorimod Beer, Eisenstat og Spector (1990) anskuer forandringsproblemet i forhold til implementeringstilgangen, top-down (teori E) kontra bottom-up (teori Y).

I en nylig redegørelse fra Decker et al. (2012) er andre udfordrende faktorer blevet taget i betragtning: Beslutningsprocesser (Macmillian, 2000), implementeringstaktikker (Lehner, 2004; Kirsch, 2004; Mitchell & Nault, 2007), ledelsesprocesser (Carmelli & Sheaffer, 2008), organisationsjustering (Ravishanker, Pan & Leidner, 2009) og forandringsparathed (Weiner, Amich & Lee, 2008).

Forskellige tilgange til forandring

Organisatorisk forandring har været et akademisk interessefelt i over et halvt århundrede. Kurt Lewin (1947) pionerede forskningen inden for dette område og skabte en skelsættende tre-fase-proces, der inkluderede faserne "optøning", "bevægelse" og "stabilisering". Optøningsfasen beskæftiger sig primært med den individuelle og kollektive motivation for forestående forandring.

Bevægelsesfasen består af implementering af forandringen og stabiliseringsfasen er nået, når forandringen bliver permanent og organisationen essentielt har frosset forandringen i en succesfuld forandringsperiode. Bridges (1991) model adskiller sig en smule og positionerer forandringsprocessen som slutninger, overgange og nye begyndelser.

Håndtér forandringer

Armenakis, Harris og Field (1999) videreførte Lewins skelsættende arbejde i deres tre-fase-model, med forståelsen af forandring som en proces, der inkluderer parathed, adoption og institutionalisering.

I denne model refererer parathed til, i hvor høj grad, organisationen er modtagelig over for forandring, og adoption refererer til i hvor høj grad nye holdninger og adfærd implementeres på linje med forventningerne til forandringen. Institutionalisering refererer til, hvorvidt forandringen er blevet fuldt forankret og efterfølgende bliver den nye norm for individerne i organisationen (Holt et al., 2007).

John Kotter, muligvis den mest citerede forfatter inden for organisationsforandring, mener også, at de fleste forandringsinitiativer mislykkes, men forklarer grundene til fiasko en smule anderledes. Meget lig de tidligere nævnte akademiske forfattere, ser Kotter forandring som en trinvis proces, men hævder, at mange af de mislykkede initiativer simpelthen er sprunget over specifikke trin for at fremskynde resultatet. Kotter ser dette som helt og aldeles ufordelagtigt, og i størstedelen af tilfældene vil det resultere i det modsatte af det tilsigtede.

Det, man kan lære fra de mest succesfulde tilfælde er, at forandringsprocessen gennemgår en række forskellige faser, som samlet set normalt kræver god tid. At springe nogle trin over skaber kun illusionen om fart og skaber aldrig et tilfredsstillende resultat (Kotter, 2007).

Kotter giver otte grunde til dette, som flugter med de otte trin i hans forandringsmodel. Kotter insisterer på, at organisationsforandring bør fokusere på:

- Etablering af en fornemmelse af et akut behov
- Dannelsen af en ledende, guidende koalition
- Skabelsen af en vision
- Kommunikation af visionen
- Bemyndigelse af andre til at handle på visionen
- Planlægning og skabelse af kortsigtede sejre
- Skabelsen af forbedringer og endnu mere forandring
- Institutionalisering af nye tilgange

McKinsey Quarterly tilslutter sig en holdning til forandring, som er lidt i stil med Kotters opfattelse af, at momentum er et centralt element for ethvert forandringsforløb. Dette gør McKinsey Quarterly ved at referere til forholdet mellem kollektive og personlige konstruktioner af forandring som organisatorisk energi. Derudover fastholdes det, at ethvert forandringsprogram succes afhænger af en organisations evne til at mobilisere og opretholde positiv organisatorisk energi, som karakteriseres ved motivationsniveauet, entusiasmen og det intense engagement, som individer har over for forandringen.

Hvad kendetegner succesfulde forandringer? Vi har længe været overbeviste om, at virksomheder, der kan frigive organisatorisk energi under et forandringsprogram, oplever bedre resultater end virksomheder, der ikke er i stand til dette. Undersøgelsens resultater virker til at bekræfte vores hypotese. Vi fandt bl.a. en stærk sammenhæng mellem ledere, som hævdede, at deres organisationer effektivt havde mobiliseret og opretholdt energi under forandringsprogrammet, og dem, der beskrev den overordnede transformationsindsats som succesfuld. (McKinsey Quarterly, 2007).

Håndtér forandringer

Drivkræfter bag forandring

Drivkræfter bag organisatorisk forandring kan komme fra både interne og eksterne kilder.

Eksterne drivkræfter er hovedsageligt økonomiske faktorer, og virksomhedsledere er essentielt på jagt efter effektiv og bæredygtig vækst i forandringsperioder. Dette betyder dog ikke, at det er tilstrækkeligt med én enkeltstående forandring. Ifølge en nylig Oracle/Forbes Insights-undersøgelse er virksomheder nødt til konstant at tilpasse sig for at imødekomme de skiftende markedsbehov og være foran konkurrenterne:

Ifølge en Oracle/Forbes Insights-undersøgelse af 534 globale ledere, tror 35 % af de adspurgte, at behovet for transformation er accelereret, og 82 % nævner behovet for innovation som en stor drivkraft for virksomhedstransformation. For de fleste betyder virksomhedstransformation dog ikke kun en enkeltstående "virksomhedsoverhaling". 86 % af respondenterne siger, at deres organisation burde eksekvere et transformationsinitiativ regelmæssigt for at forblive konkurrencedygtig og relevant. Samtidig siger kun 40 %, at deres branche har brug for uafbrudt virksomhedstransformation. Med andre ord mener lederne, at deres virksomheder er nødt til at ændre sig som nogen af de første i branchen for at forblive relevante.

Drivkræfterne bag forandring beror dog ikke udelukkende på de økonomiske kræfter, der opererer uden for en forretning. Som Schneider, Breif og Guzzo (1996) ret fornuftigt observerede:

"Her er den centrale pointe: Mennesker er grundlaget for organisationer, som vi kender dem. Hvis menneskene ikke ændrer sig, er der ingen organisatorisk forandring. Forandringer i hierarki, teknologi, kommunikation, netværk osv. er kun effektive, hvis disse strukturelle ændringer associeres med medarbejdernes psykologiske forandringer."

Der er simpelthen nødt til at være interne drivkræfter bag forandringen i organisationen. Et eksempel på en intern drivkraft bag en forandring er arbejdsstyrkens parathed til at implementere orandringen.

Mange empiriske studier har indikeret, at medarbejdernes parathed er en kritisk drivkraft bag en forandrings succes (Cunningham et al., 2002). Kort sagt: Hvis medarbejderne ikke har den subjektive opfattelse, at en forandring er nødvendig, eller at organisationen er kompetent, er der en større risiko for, at initiativerne mislykkes.

Succesfuld forandring

I denne artikel fremgår det tydeligt, at organisatorisk forandring, og i hvor høj grad den håndteres korrekt, har direkte indflydelse på, i hvor høj grad de organisatoriske resultater bliver succesfulde (f.eks. vækst).

I 1944 skrev den amerikanske socialpsykolog Kurt Lewin om fænomenet "kollektiv usikkerhed". Dette er essentielt det organisatoriske ækvivalent til en "frygt for det ukendte". Lewin indkapslede dette paradigme gennem en undersøgelse af forholdet mellem "frygt" og "viden", med manglende viden (dvs. det ukendte) som befordrende for at indgyde større frygt. Dette er i høj grad relateret til organisatorisk forandring. Ikke at vide præcis, hvad en forandring udmunder i, er en skræmmende ting. Der er ofte mange ukendte faktorer, og grundet de vidtrækkende konsekvenser af mislykkede forandringer kan frygten for at forpligte sig til den ofte blive forstærket.

Håndtér forandringer

For at bekæmpe dette, er der behov for mere kontrol og viden i forandringsprogrammet, et element af at være i stand til at "kontrollere det kontrollerbare", og ligesom at skulle overvinde enhver anden rationel frygt, er den bedste fremgangsmåde at tage ét skridt ad gangen. Det første skridt involverer klarhed omkring forandringsprogrammets referencerammer. Dette er absolut centralt og adresserer én af de største udfordringer ved forandring, nemlig forandringens mange forskellige facetter. Dette vil ultimativt producere en målestok for succes (dvs. vi rykker fra tilstand A, som er ..., til tilstand B, som er ...).

Trin to er at få kommunikeret bevæggrundene for forandringen på en måde, som er fuldstændig klar og inspirerende. Med andre ord, så overgår vi fra tilstand A til tilstand B, og tilstand B er bedre fordi X, Y og Z. Dette letter en anden udfordring, idet forandringsparatheden øges, og der er en højere grad af organisatorisk energi og lyst til, at forandringen skal ske.

Så snart organisationer ved, hvad det ønskede resultat er, og bevæggrundene for forandringen er blevet kommunikeret, forstået og favnet, så kan implementeringen begynde. Under denne fase bør der være regelmæssige opdateringer, øget afklaring og ansvar samt den nødvendige støtte, individerne har behov for, for at sikre, at organisationen opnår den stabile og bæredygtige vækst, som den er på jagt efter. Disse nye normer skal derefter fastholdes, monitoreres og tilpasses, hvis de ikke leverer det ønskede resultat. Slutteligt bør det bemærkes, at forandringsprocessen er cyklisk.

Hvis organisationer skal kunne tilpasse sig foranderlige markedsbehov, er enkeltstående detailforandringer ikke løsningen.

Konklusion

Succesfuld forandring er bestemt mulig. Mange virksomheder er på succesfulde rejser hver dag og selvom en grad af frygt ofte ledsager rejsen ind i det ukendte, er der foranstaltninger, der kan træffes for at sikre, at der fastholdes en vis grad af kontrol. Disse foranstaltninger kan groft sagt opsummeres til at være følgende:

- Sørg for, at der er solide fundament
- Skab forandring i fællesskab
- Inspirér og kommuniker
- Skab opbakning
- Handling og implementering
- Ukuelighed og bæredygtighed

Hvis du ønsker at læse mere om hvert enkelt trin, kan du besøge:

www.insightsdanmark.dk

Håndtér forandringer

Referencer

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (1999). Making change permanent. A model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development* (pp. 97-128) JAI.
- Beer, M., & Nohira, N. (2000). *Cracking the Code of Change*. Harvard Business School. May, 2000.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). *The Critical Path to Corporate Renewal*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bridgeforth, B.W. (2009). Predicting change outcomes. White Paper, Development by Design, N7433 CTY RD V, Holmen, WI. Retrieved February 12, 2011.
- Bridges, W. (1991). *Managing transitions: Making the most of change*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly* 42 (1): 1 – 34.
- Candido, C. J.F., & Santos, S. P. (2008). Strategy implementation: What is the failure rate? CASEE Discussion Paper no 1, Faculdade de Economia, Universidade do Algarve, Faro, Portugal.
- Carmeli, A., & Sheaffer, Z (2008). How learning leadership and organizational learning from failures enhance perceived organizational capacity to adapt to the task environment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (4), 468-489.
- Decker, P., Durand, R., Mayfield, C. O., McCormack, C., Skinner, D., & Perdue, G. (2012). Predicting implementation failure in organization change. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Volume 16, Number 2, 29-49.
- Forbes Insights (2014). *Making The Change: planning, executing and measuring successful business transformation*. November, 2014.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Field, H. S. (2007). Towards a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and implementation. *Research in Organizational Change and Development*, 16, 289-336.
- Kotter, J. P. (2007). *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review. January, 2007.
- Lehner, J. (2004). Strategy implementation tactics as response to organizational, strategic, and environmental imperatives. *Management Resource*, 15 (4), 460-471.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method, and reality in social science: Social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 3-41.
- Macmillan, F. (2000). Risk, uncertainty and investment decision-making in the upstream oil and gas industry. Unpublished doctoral thesis, University of Aberdeen, Aberdeen, U.K.
- McKinsey Quarterly (2007). *Harnessing energy to drive organizational change*. McKinsey Quarterly. 2007, Issue 1, p16-19.
- Mitchell, V. L., & Nault, B.R. (2007). Cooperative planning, uncertainty, and managerial control in concurrent design. *Management Science*, 53 (3), 375-389.
- Öner, M. A., Benson, C., & Beşer., S. G., (2014) Linking organizational change management and organizational foresight. *Strat. Change*, 23: 185–203.
- Ravishankar, M.N., Pan, S.L. & Leidner, D.E. (2009). Examining the strategic alignment and implementation success of a KMS: a subculture-based multilevel analysis. *Information Systems Research*, forthcoming March 2011, Vol. 22(1), published online in *Articles in Advance*, June.
- Riezler, K. (1944). The Social Psychology of Fear. *The American Journal of Sociology*. Vol.49, no.6: 497.
- Weiner, B.J., Amick, H., & Lee, S.D (2008). Review: Conceptualization and measurement of organizational readiness for change. *Medical Care Research and Review*, 65 (5), 379-436.