

# Forskning. Forandringsprocesser der lykkes - og mislykkes



**Justyna Starostka**

postdoc, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, SDU Kolding

**F**orandringer er vanskelige, men ofte nødvendige. I en verden, der bevæger sig hurtigere end nogensinde, er vi nødt til at følge med og tilpasse os. Også i vores organisationer. De fleste bestræbelser på forandring i organisationer tager længere tid og koster flere penge, end ledere og ejere har forudset.

Forskningen viser, at 70 procent af alle organisatoriske forsøg på forandring fejler, og tallet er sandsynligvis endnu højere, særligt i etablerede organisationer, der er fanget i deres egne tidligere succeser. Men hvad er det, der går galt?

I ledelses- og i rådgivningsverdenen anskues forandringer ofte efter Lewins 'køleskabsmodel', hvor man kan frigøre, manipulere og fryse organisationen ind i en ny tilstand. Nogle bruger i stedet Kotters trinmodel, hvor forandring er planlagt, forudsigelig og styret fra top-down ud fra en brændende platform, imod en ny statisk tilstand.

Måske er det netop derfor, forandringer ofte fejler, for disse tilgange er ikke særlig nyttige i moderne, komplekse og dynamiske organisationer, der opererer på stadigt skiftende markeder. Måske man skal have større fokus på markedet i forandringsprocessen.

**EN MARKEDSDREVET** tilgang til forandring finder vi for eksempel i møbelbranchen, især inden for kontormøbler, hvor designorienterede møbelvirksomheder benytter deres designere til at oversætte markedsdrevne behov til intern organisatorisk forandring. Det er svært at forestille sig noget mere håndgribeligt end et møbel, men her handler det ikke om at sælge fysiske produkter.

Det handler i stedet om empati og om at oversætte sine kunders problemer, behov og trends i markedet. Designerne bliver således ikke bare hjælpere og mellemlid mellem virksomheden og kunderne, men også internt i organisationen. Når medarbejderne konfronteres med nye designorienterede og brugerdrivne værktøjer og fremgangsmåder til problemløsning, bliver hele løsningsrummet åbnet op.

Processen er vanskelig, men den åbner mulighed for at tillade at gøre tingene anderledes.

**ET ANDET INTERESSANT** tilfælde finder vi hos en producent af radiatorer til badeværelser, som efter 15 år med succes i markedet begyndte at arbejde med designere. Initiativet kom fra en nyansat marketingchef, der troede på et større potentiale i virksomheden. Hans idé blev først mødt med skepsis, især fra ingeniøraftdelingen, der var teknologisk førende i branchen indenfor produktudviklingsarbejde.

Marketingchefen fortsatte imidlertid ufortrødent og foreslog en marketingevent. En designkonkurrence for unge designere og designstuderende. Gennem konkurrencen modtog virksomheden mere end 170 forslag til nye radiatorer, hvoraf de fleste så meget anderledes ud end dem, virksomheden plejede at producere. Marketingchefen præsenterede forslagene for ingeniørerne, der blev både fascinerede og forlegne.

De viste sig, at de tænkte på en radiator på én bestemt måde og ikke de 170 andre måder, man også kan se produktet på.

Den organisatoriske forandring startede, da ingeniørerne og designerne begyndte at producere de vindende prototyper. Under arbejdet med de ikke-konventionelle projekter blev virksomhedens ingeniører konfronteret med ukendte typer af problemer. For at løse dem, skulle de nu arbejde tværfagligt og ikke blot som tidligere skubbe projektet fra afdeling til afdeling.

Organisationens fagafgrænsede siloer blev dermed brudt ned. Som konsekvens af de nye konstruktive tilgange blev en designer ansat på en fast kontrakt i selskabet.

Da han var den eneste designer, havde han en 'hot desk' i de forskellige afdelinger, hvor han sad i to til tre måneder i hver. På den måde blev alle i virksomheden systematisk eksponeret for den måde, han arbejdede på.

Efterfølgende har virksomheden organiseret fem

udgaver af lignende produkt-designkonkurrencer, hvoraf den første allerede blev et vendepunkt og skabte mange flere effekter, end de oprindeligt planlagte. Udover de forventede fordele - såsom en stabil tilstrømning af nye produktideer, reklame og medieopmærksomhed - initierede den en bred organisationsændring.

Virksomheden oplevede en række ændringer i blandt andet arbejdsmetoder, hvor der opstod tværfaglige teams i stedet for organisationsiloer. Organisationens struktur blev ligeledes ændret, og man oprettede en ny designafdeling. Herudover indførte man ny teknologi, idet man lavede en omstilling fra lineær til modular produktion, hvilket gav mere fleksibilitet. Endelig ændredes medarbejdernes mindset til at være mere fokuseret på produktperspektivet, der bygger på design og designere og på at fejle hurtigt med prototyper.

**SOM I DE TO EKSEMPLER** kan din organisation også lære at

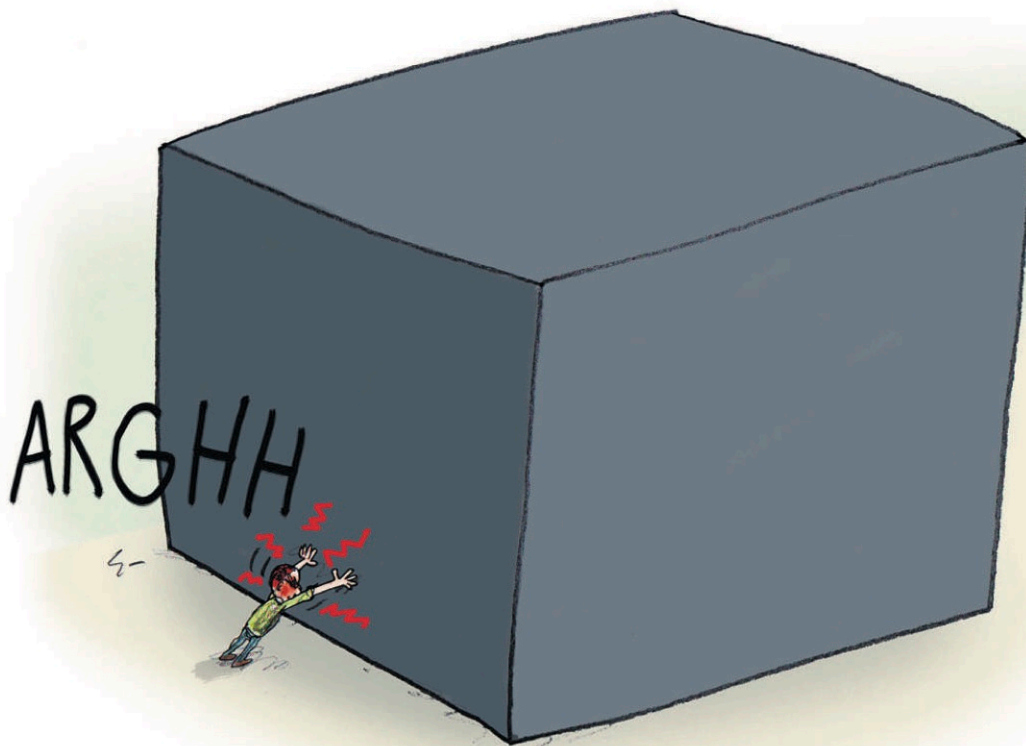
tænke som en designer, med empati, brugerinddragelse og visuelle metoder, der holistisk redefinerer problemer til muligheder. Eksemplerne er kun et par ud af mange. Men i modsætning til de fleste metoder som Lewin og Kotters, der tager udgangspunkt i, at organisatoriske forandringer er planlagte, forudsigelige og styret fra top-down og derfor ofte fejler, viser de, at der kan opstå forandringer på baggrund af begivenheder og handlinger, der ikke oprindeligt var designet til at forandre.

Forandringer kan således også opstå nedefra og indefra. I denne forståelse opfatter vi forandringsprocessen som noget organisk, der systematisk omdanner hverdagens praksisser. Og inspirationen til forandringsprocessen kommer ikke nødvendigvis kun fra ledelse og konsulenter, men også fra andre områder og medarbejdergrupper i organisationen.

Designtænkningen, som ofte er brugt i innovationsprojekter, arbejder ud fra tre væsentlige elementer. Det først-

ste element er en orientering mod samskabelse med fokus på, hvem der designer. Det andet element handler om den rolle og indflydelse, som empati og brugerinvolvering har i en samskabelsesproces, hvor man orienterer sig mod at favne og konstruktivt inddrager mange forskellige kompetencer og synspunkter. Det tredje element lægger vægt på det konkrete og det visuelle i betydningen af den centrale rolle, visualisering og prototyper indtager i udviklingsarbejde, der også inddrager brugere og aftagere direkte i processen.

Denne tilgang kan give folk værktøjer og metoder til at gøre tingene anderledes i organisationen, så de bliver mere modige og selv tager forskellige initiativer til at skabe forandringer i hverdagen. Det kan i det lange løb medvirke til en mere fleksibel og innovativ organisation. Og til at forandringsprocesser rent faktisk lykkes.



Tegning: Gert Ejton