

E·VOLVE

Rosabeth Moss Kanter

Fag: Strategi

Generelt om bogen

Forfatteren har startet arbejdet på bogen i 1999 da dotcom bølgen var på sit højeste og kapitalmarkederne eksploderede. Efterfølgende er den først afsluttet i 2001 hvor sammenbruddet på samme marked var en realitet. Bogen er således relativt populistisk med en vis tvungen nedtoning og bærer tydeligt præg heraf.

Bogen er bygget op omkring en dyngge virksomheds cases og virksomhedsinterview som fundering og 95% af bogen er historier omkring disse virksomheder, herunder hvad der er gået godt/ skidt samt begrundelse herfor.

Bogen er meget beskrivende omkring holdninger / formaninger samt håndtering af medarbejdere i en sådan grad at man bliver tilbøjelig til at kalde det en HRM bog i stedet.

Del 1: Søger, Søger

Kap 1. Online fællesskaber og offlineudfordringer

Hvad er det Internettet kan gøre for os..?

Internettet omformer markeder og selve samfundet:

- Netværksmagt – alle er forbundet med alle
- Gennemsigtighed og direkte kommunikation
- Hurtig tilbagemelding, det er nemt at protestere
- Konstant forandring og afhængighed af ny viden – Hård konkurrence om talentfulde medarbejdere
- Stort publikum og massernes adfærd – Meddelelser når ud til et bredere publikum

Internettet:

- Kan oprette forbindelse mellem mennesker, men det kan også isolere og marginalisere dem
- Gør det muligt for fællesskaber af brugere at dannes og vokse, men det kan også være et redskab for angreb og afvisning
- Kan hjælpe med at opbygge forretninger og fællesskaber, men det kan også ødelægge dem

Det åbner nye muligheder – Hvad der er en spændende mulighed for én virksomhed, udgør en dødstrussel for en anden.

Kap 2. Alice i fremtidsland

En omvendt verden hvor de gamle og erfarne lærer af de unge og nytænkende. (*Nok ikke helt tilfældet længere...*) Samt adskillige eksempler herpå:

- Studerende underviser lærerne - computergeni fra en større klasse underviser lærerne på skolen.
- Novicer styrer store investeringer – collegestuderende ansat af investorer til at gennemgå forretningsplaner.
- Børn ansætter deres forældre
- ...
- Ansættelse af teenagere for at opnå føling med unge brugere af teknologi

Men også styrken i form af kombinationer med unge utålmodige og ældre modne og overvejende.

Forventninger fra unge der kun har været på arbejdsmarkedet gennem en tid hvor dotcom-virksomhederne konstant er i avisernes overskrifter: Urealistiske forventninger til løn, hvor hårdt de skal arbejde, hvor hurtigt de skal have deres belønning, og hvor gode de rent faktisk er til deres arbejde.

Stil kontra substans – mange med store forventninger om lille indsats og stor gevinst. Hvem er det der opnår succes og hvad kræves for dette.

Dotcom-virksomheder præget af stil	Dotcom-virksomheder præget af substans
"Bruge-mentalitet": Tilegner sig plads, så vil indtægterne komme på en eller anden måde.	"Indtjene-mentalitet": Hav et tilbud, der giver penge, noget brugerne vil betale for.
Uensartet viden om brugerne: begrænset erfaring på indholdsområdet, kun få lighedspunkter mellem grundlæggerne og brugerne.	Indgående kendskab til brugerne: mange lighedspunkter med brugerne; erfaring med indholdet.
Ad hoc-ændringer: Forretningsmodellen flyder, virker rodet.	Ændringer med omtanke: Alle versioner af forretningsmodellen er klare og fokuserede.
Primært publikum: kapitalmarkeder.	Primært publikum: brugere/kunder.
Arrogance: vi-ved-det-hele-holdning, "det her har ingen gjort før", holder ikke øje med konkurrenterne.	Villighed til at lære: sikre på, at de godt kan lære, paranoide med hensyn til konkurrenterne.
Teknologi: noget der kommer bagefter; domineret af marketing/pr.	Teknologi: afbalanceret med marketing, indhold.
Falsk lighed: giver udseende af kammerateri, men grundlæggeren har kontrollen; personlighedskult, kliker, usynligt hierarki.	Masser af åben kommunikation: favnende, involverer dem, der har noget at bidrage med.
Afslappet: Afslappet stil omfatter tidsfrister, megen tidsspilde og kun lidt koordination.	Fleksible: mange muligheder for at vælge, hvornår der skal arbejdes, men arbejdet bliver gjort, klar disciplin, tidsfrister skal overholdes.
Tvungen sjov: virker tvungen, påvirker arbejdet, pålagt oppefra, ligner alle andres.	Virkelig sjov: belønning for hårdt arbejde, kommer nedefra, afspejler gruppens enestående karakteristika.
Utilitaristisk: kun interesseret i forretningen.	Samfundsnyttigt arbejde – etik: styrkelse af forholdet via det at give.

Figur pp. 81

Kap 3. Læbestift på en bulldog

Er man *toneangivende* - og eller blot *nøler*.

Toneangivende:

For at opnå succes skal man gøre det gennemgribende, gennemtænke hele modellen for hvordan hele organisationens arbejde skal organiseres. Det kræver at man sætter spørgsmålstejn ved de traditionelle formodninger vedrørende forholdet til kunder, intern og ekstern kommunikation, beslutningstagning, driftsstil, ledelsesadfærd, medarbejdermotivering og fastholdelse af medarbejdere. Det er et menneskeligt problem – ikke et teknologisk.

De toneangivende er de virksomheder der er hurtigere og tidligere ude end deres konkurrenter når det gælder om at flytte virksomhedens kerneprocesser til internettet.

Nøler:

Kosmetisk ændring, tilsvarende at "lægge læbestift på en bulldog". Det er ikke nemt, det virker ikke og det dækker blot problemerne der fortsat findes under makeuppen.

Nølerne er længere tid om at flytte sig, mere begrænsede i deres brug af internettet, langsommere end konkurrenterne og utilfredse med deres fremskridt.

Anvendelse af kosmetik til at dække over problemer:

**Sådan bruges kosmetik til at dække over problemer:
en vejledning i, hvordan man *undgår* e-business-forandring**

- Fordel internetansvarsområderne med let hånd over hele virksomheden. (Et lille websted her og lidt brochureware der). Lad dem alle bevæge sig fremad, så længe de forbliver små og skjulte. Hvis nogle af dem ser ud til at have større potentiale, skal man stille skeptiske spørgsmål om dem på lederniveau og gentage igen og igen, at internettet er opreklameret.
- Opret en komité, der skal skabe et nyt internettilbud for hele koncernen. Bemand det med folk fra forskellige ikke-relaterede områder, som allerede har fem andre ting at gøre, og fritag dem ikke fra deres almindelige job. Giv lederrollen til en træt leder som belønning for vedkommendes mange års tro tjeneste. (Skidt med, at vedkommende ikke har erfaring med forretning på internettet. Han surfer vel på nettet, ikke?).
- Find den enkleste, mindst krævende ting, du kan gøre på nettet. Sats på "kopi-varer", der ligner det, alle andre gør. I stedet for en "slagkraftig applikation" skal du skabe en "dræbende kedelig applikation". (Så kan du hurtigt strege internettet fra listen over de ting, der skal gøres).
- Vælg leverandører til at bygge webstedet – leverandører, som er meget kritiske over for din traditionelle virksomhed (de synes, virksomheden er en dinosaur). Overlad så det tekniske arbejde til leverandørerne (på den måde er der ingen interne medarbejdere, der skal lære noget nyt), men nægt at lytte til deres råd (når alt kommer til alt, er det dig, der er ekspert inden for branchen). Brug mere end ét firma (så kan du bare kigge på, når de slås indbyrdes).
- Fordobl de traditionelle forretningsantagelser online. Sørg for, at det, du gør på nettet, er nøjagtigt det samme, som det du gør offline. Lav så få ændringer som muligt. (Internettet er jo kun et værktøj, ikke? Så hvorfor skal man lave ændringer på grund af et værktøj?).
- Insister på, at et internetprojekt skal overholde alle virksomhedens standarder: omkostningskontrol, kvartalsvise indtjeningstal, rekrutteringskilder, lønpolitik, indkøbsprocedurer. Tildel ressourcer, så der lige præcis er nok til at holde projektet i live, men ikke så mange, at der er risiko for, det bliver en fornyer, fordi det ville kræve flere investeringer.
- I decentraliseringens og forretningsenhedsselvstyrets navn skal du belønne hver enkelt enhed for sit eget resultat og ikke give et ekstra incitament til at samarbejde i cyberspace. (Bibehold din tro på, at uoverensstemmelse er en sund ansporing til at nå et bedre resultat). Bliv ved med at minde divisionerne om, at de er adskilte forretninger, fordi de er forskellige, og sådan er det.
- Sammenlign resultatet med de traditionelle forretningskonkurrenters i den fysiske verden. (På den måde vil der altid være nogen, du kan føle dig bedre end). Afvis onlinekonkurrenter som et kortvarigt modelune. Og tænk ikke på, om virksomheder fra andre brancher kunne snige sig over grænsen og snuppe dine kunder ved hjælp af internettet. (Hvorfor skal man bekymre sig om noget hypotetisk?).
- Fejr skiftet til e-business ved at give resten af organisationen værktøjer, de ikke kan bruge, og som kræver ændringer, de ikke ved, hvordan de skal foretage. Placer uddannelseskurser geografisk langt væk. Se på, mens de nye værktøjer og processer tager alt for lang tid og gør det sværere at få arbejdet gjort, og straf så folk for deres modstand mod forandring.
- Og glem aldrig, at det er virksomheden, ikke kunden, der bestemmer. Internettet er en måde, vi kan kommunikere med *dem* på.

Hvis du virkelig vil opnå succes med gennemførelsen af en ændring til e-business, skal du bare gøre det modsatte af det, disse regler siger.

Barrierer for forandring i organisationer:

Barrierer for forandring i ældre og nyere organisationer

Procentdel af respondenter

Alle (n = 785)	Organisation over 20 år (n = 390)	Organisation under 20 år (n = 395)	Barrierer
38	48	27	Enheden har ikke personale med tilstrækkelige teknologiske eller webspecifikke færdigheder
37	37	37	Kunder og nøglemarkeder vil ikke ændre deres adfærd
35	33	37	Der er vigtigere projekter, som kræver de eksisterende ressourcer og den eksisterende tid
34	31	36	Teknologi og værktøjer er utilstrækkelige, ikke tilgængelige eller ikke driftssikre
31	29	32	Det er svært at finde de rigtige partnere at arbejde sammen med
28	27	29	Leverandørerne er ikke samarbejdsvillige eller er ikke parate til elektronisk forretning
25	29	20	Medarbejderne har det ikke godt med forandring
21	30	12	Lederne ved ikke, hvor de skal begynde; de ved ikke, ikke, hvordan de træffer de rigtige valg
16	22	10	Topcheferne bruger ikke selv computere og kender ikke personligt til internettet
15	22	9	Indbyrdes kampe eller konflikter mellem divisionerne kommer i vejen
13	15	11	Det er svært at finde kapital til nye investeringer
12	17	7	Lederne er bange for at miste status eller privilegerede positioner
10	14	6	Medarbejderne er bange for at miste deres job, eller fagforeningerne og medarbejdergrupper er bange for, at mange vil melde sig ud
10	10	10	Offentlige regler og direktiver kommer i vejen
10	12	8	Virksomheden går godt, som den er; lederne ser ingen grund til forandring
9	10	8	Virksomheden har tidligere haft dårlige erfaringer med ny teknologi
4	5	2	Det er spild af tid og penge; det er ikke relevant for virksomheden

Fig pp 97

Konkluderende:

- Commitment fra alle i organisationen
- Undgå kopi produkter, men udnyt mulighederne

De 4 nøgleelementer i e-kultur-tilstanden: (behandles senere)

- Behandle strategi som improvisationsteater
- Åbne sig for et netværk af partnere
- Ændre cellelignende organisationer til integrerede fællesskaber
- Skabe en kultur, der tiltrækker og fastholder de bedste talenter

Del 2: Grønt lys

Kap 4. Bølger af vild begejstring

Strategi som improvisationsteater – I stedet for at følge et manuskript driver e-kløgtige virksomheder et improvisationsteater. Kræver et generelt tema for at få skuespillerne i gang.

De toneangivende virksomheder etablerer sig på nettet uden at vente på en risikofri plan; De begynder bare at improvisere.

AI nytænkning har et element af improvisation. Årtiers forskning viser, at nytænkning kombinerer erfarne spilleres disciplin med lykketræf og chance; og selv strategiudformning kan være opdagelsesbaseret.

IKIWISI

I'll Know It When I See It – Vi er måske ikke altid i stand til at beskrive den nøjagtige opfyldelse af vores behov eller den perfekte løsning på vores problemer, men vi ved det garanteret når vi ser den.

Tema

Improvisation er kun kaos og rod, hvis ikke der er et klart tema – et emne, en overskrift, et domæne, en retning.

Teater

Man kan ikke skabe fremtiden i en struktur, der er beregnet på at gentage fortiden. Innovatorer har brug for et sted at placere handlingen, at udvikle stykket – deres eget organisationsmæssige rum, hvor de kan øve sig og optræde, fri for de begrænsninger der kvæler improvisationens kreativitet. Skunk works / Ruge kasser.

Skuepillerne

Risikovillighed, selvdisciplin, gruppedisciplin, improvisation, opmærksomhed,

Drama og spænding

Publikum

Interaktion med publikum er en væsentlig del af improvisationsteater

Successive versioner og variationer

Læring via improvisation

Hvis man mener, at her er der en mulighed, og man mener at det er det rigtige for virksomheden, det rigtige for gruppen og det rigtige for kunderne, skal man satse på det. Nytænke som om man er en nystartet virksomhed, men samtidigt sørge for konsensus og teamwork. Man skal følge sin intuition

En kultur der er orienteret mod fremtiden er en kultur præget af improvisation.

Virksomheder og deres aktører skal kaste holdninger og adfærd som stopper handling over bord. De skal fjerne de mest almindelige handlingsstoppere: Forventning og at lave en perfekt plan; vente til man har alle oplysninger; angst for at lave fejl; forsvarsholdning overfor tidligere engagementer; stivhed mht hvad der er den rigtige måde at gøre tingene på; diskussioner der bliver ved og ved, selv efter der er truffet en beslutning; afbrydelser og forstyrrelser, der får projektet ud på et sidespor; og automatiske nej'er især til alt, der ikke kommer til udtryk klart nok eller som ikke kan forstås.

Kap 5. Forbindelser mellem dotcom-virksomheder

Pleje af partnernetværk. Aftalen er ikke relationen.!

Kollabronauterne er dem der skaber forbindelser, menneskelige som intellektuelle. Tillid opstår ved at man opfylder sine forpligtelser over for andre, som man kender personligt. Møder ansigt til ansigt uden nogen formel dagsorden kan hjælpe med til at opbygge forhold, der danner grobund for tillid.

Det at pleje netværk er ikke en ligegyldig aktivitet, ligesom det ikke kan være en diffus generel forpligtelse.

Nystartede virksomheder, der styrter af sted efter aftaler, glemmer to ting – at forholdet skal plejes, og at det at pleje forholdet kræver meget båndbredde. Der er intet der kan erstatte opmærksomhed fra højeste niveau. Det tager tid at være opmærksom på partnernes behov og planer.

Kollabronauterne er som levende, varme forbindelser mellemvirksomhederne i et netværk.

Det gælder ikke kun om at implementere sammen, men om at improvisere sammen, at blive inkorporeret i partnernes tilbud. Det betyder at man skal komme så tæt på partnerne, at man bliver en del af deres virksomhed og derefter hjælper dem med at få succes, som sikrer et afkast af den investering, der er gjort i nærhed.

Således bliver man en førsteklases partner:

- Fokuser på fremtiden
- Læg vægt på opdagelse
- Invester i forhold
- Opbyg tillid
- Afsæt ressourcer
- Vis opmærksomhed på et højt niveau
- Bliv inkorporeret i partnerens arbejde
- Væv mange tråde af menneskelige forbindelser til at styrke netværket
- Vær diplomatisk
- Fjern interne organisationsmæssige barrierer for samarbejde
- Og dvæl bagefter i solskinet fra tætte og stærke forbindelser

Kap 6. Fra celler til fællesskaber

Nedrivning og genopbygning af en organisation.

Virksomheder der har succes.

- Afdelingerne samarbejder (i stedet for at holde sig for sig selv)
- Konflikt betragtes som noget kreativt (i stedet for som noget negativ)
- Man kan gøre alt, der ikke er udtrykkeligt forbudt (i stedet for kun at gøre hvad der er udtrykkeligt tilladt)
- Beslutninger træffes af de mennesker, der ved mest (i stedet for dem der har den højeste rang)

Toneangivende og nølende virksomheder angiver ingen forskel i, hvor hårdt de arbejder, men der er forskel på, i hvor høj grad de samarbejder.

Der indgår seks elementer i opbygningen af et organisationsmæssigt fællesskab:

1. En afbalanceret styringsstruktur
2. Fælles discipliner og rutiner
3. Kommunikation via mange kanaler og i mange retninger
4. Integratorer

5. Tværgående personlige forhold
6. Fælles identitet, fælles skæbne

Dette betyder ikke at man skal fjerne individualitet og erstatte dette med ensartethed. Fællesskabsidealet handler om enhed, ikke ensartethed; inklusion, ikke konsensus; og kommunikation, ikke beslutningsrettigheder.

Kap 7. People.com

Uanset hvilken fremtidsorienteret arbejdsgiver du i dag spørger, hvad der er deres største aktiv, vil svaret være mennesker. At tiltrække mennesker, motivere mennesker og fastholde mennesker.

Virksomhederne skal tilbyde meget gode job i et fremragende miljø med fremragende medarbejdere – og konstant forbedre dem.

Mennesker er loyale overfor en branche, overfor en teknologi og over for deres profession, snarere end over for en bestemt virksomhed.

Eksempler:

- Erfaring at hvis man skaber et miljø, hvor det er en tand for svært for alle så smitter det. Rygtet går at det er et godt sted at lære, og det tiltrækker andre gode tekniske folk.
- Incitament i at give dygtige folk fuldstændig sindssyge ansvarsopgaver.

Essentielt:

- Fokus, klarhed og disciplin: Hjælp til beherskelse
- Muligheder, optioner og ejerskab
- Velkommen til fællesskabet
- "Nogen til at passe på mig"
- Opfyldelse af personlige interesser
- Anerkendelse
- Understøttelse af livet udenfor arbejde
- Tillid og respekt

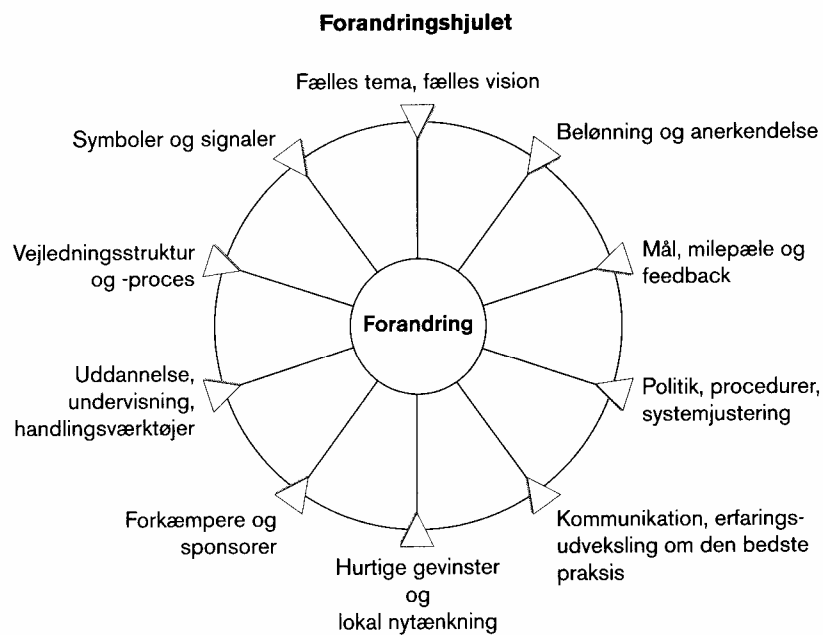
Del 3: Morphing

Kap 8. Klar til i morgen

E-kultur er ikke "læbestift på en bulldog" eller et spørgsmål om tøjstil. Det repræsenterer nogle skrappe krav:

- Behovet for hurtig nytænkning gør, at strategien bliver ændret til improvisationsteater.
- Principper om at være stor alle vegne hurtigt øger afhængigheden af partnernetværk
- Kundemagt øger behovet for at kunne fungere uden problemer, at blive som et fællesskab, der trækker i samme retning til alles bedste og viser et fælles ansigt overfor kunderne.
- Konkurrencen om talenter betyder, at man skal lægge vægt på at uddelegere ansvar, at give selvtillid og styrke og på fornyet engagement via selvbeherskelse, medlemskab og mening samt penge.

Forandringshjulet, hvor der ikke er 'et element der kommer først og hvor alle elementerne skal forstærke forandringen, eller vil hjulet holde op med at dreje rundt.



Copyright © 1999 by Rosabeth Moss Kanter

Fig.pp 251

De virksomheder, der holder sig fremme mht forandring, er dem, hvor medarbejderne betragter forandring som noget, de selv er med til at opnå, og ikke som noget, der bliver pålagt dem. De griber mulighederne for at tage et initiativ. De er stolte over at kunne udfordre sig selv til bedre og bedre resultater.

Kap 9. Lederskab for forandring

Ti klassiske grunde til, at folk yder modstand mod forandring, som lederen skal arbejde sig ude om:

1. At tabe ansigt
2. Kontroltab
3. For megen usikkerhed
4. Overraskelse
5. Forskelseffekten
6. Kan jeg klare det.?
7. Bølgeeffekten
8. Mere arbejde
9. Tidligere uvilje
10. Reelle trusler

Innovation og forandring involverer syv klassiske færdigheder:

1. Fornemmelse for behov og muligheder; Man skal kunne stille ind på miljøet – Forandringsmestre fornemmer problemer og svagheder før de bliver til fuldtudviklede trusler
2. Kalejdoskopisk tænkning; Stimuler til banebrydende ideer – Forandringsmestre tager al inputtet omkring behov og muligheder og bruger det til at ryste lidt op i virksomheden,

- til at få en spændende ny idé om, hvad der er muligt, til at bryde gennem det gamle mønster og opfinde et nyt.
3. Angivelse af temaet; videregive en inspirerende vision – En vision forbliver en drøm medmindre den kan inspirere andre til at følge med. For at kunne beherske forandring skal man kunne forme ideerne til et tema, der taler overbevisende for værdien og retningen af forandringen.
 4. Hvervning af støtter og support; at opnå opbakning og opbygning af koalitioner – Skabe forhåndsinteresse, foretage handler, få foretaget et fornuftseftersyn.
 5. Udvikling af drømmen; At pleje arbejdsgruppen – Alt for mange gange annoncerer lederne en plan, nedsætter en arbejdsgruppe og håber så simpelthen på, at man finder svarene, i stedet for at tilbyde en drøm, udvide horisonterne og opmuntre folk til at gøre det samme.
 6. Beherskelse af den svære midte; Vedholdenhed og udholdenhed til trods for problemer og kunne udbrede ros og anerkendelse – En af de fejltagelser, ledere gør i forandringsprocesserne, er at lancere dem og så forlade dem. Hvis man standser indsatsen for tidligt, bliver den pr. definition en fiasko. Hvis man bliver hos projektet igennem de første svære forhindringer, foretager de korrekte justeringer og tilpasninger midtvejs, så er man på vej mod succes.
 7. Fejring af resultater; Alle er helte – Det at huske at anerkende, belønne og fejre resultater er den endelige kritiske lederskabsfærdighed.

De vigtigste personlige egenskaber, som en leder kan bibringe enhver form for forandringsindsats er fantasi, overbevisning, stærke følelser for projektet og tillid til andre.

Kap 10. Ændring af os selv

Hvis man skal have det bedste af det, onlineverdenen kan tilbyde, kræver det et offlinesamfund, der har forbindelserne i orden:

- Sociale dyder
- Intellektuel udvikling
- Social ansvarlighed