

Förändringsledning – Hur långt har vi kommit?

Förändringsledning har under de senaste åren blivit mer och mer etablerat både inom näringslivet och den offentliga sektorn. Det vi, som har arbetat som förändringsledare och utbildat i förändringsledning i många år, kunnat konstatera:

1. Definitionen av förändringsledning varierar väldigt mycket
2. En värld i kaos eller extremt högt förändringstempo skapar utmaningar där överlevnadsförmåga är att kunna ställa om och anpassa.
3. Fortfarande misslyckas många i sitt förändringsarbete
4. I dagens ledarskap blir kompetens inom förändringsledning ännu viktigare.
5. Många företag/organisationer är otydliga vad det gäller förändringens syfte och mål och kopplingen till den övergripande strategin.

1. Definitionen av förändringsledning varierar väldigt mycket

När många av våra kunder och andra pratar om förändringsledning så har man olika tolkningar och det finns också ett otal mer eller mindre etablerade definitioner av begreppet. Vi har valt följande definition:

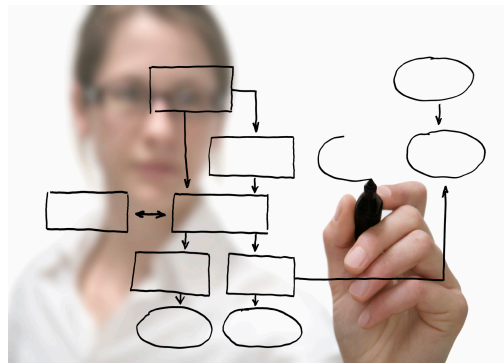
*Förändringsledning är både en **strukturerad process**, med en uppsättning verktyg för att hantera den mänskliga aspekten i en förändring, men det är också en **kompetens** och en **strategisk förmåga**.*

Förändringsledning är i de tre perspektiven:

- En **process** som används av projektgrupper för att hantera den mänskliga sidan av system, process och organisatoriska förändringar. Detta för att uppnå de mål som är uppsatta för förändringen.
- En **kompetens** som tillämpas av chefer och företagsledare för att hjälpa medarbetarna genom övergång från nuläget till ett framtida tillstånd.
- En **strategisk förmåga** att öka den organisatoriska förändringskapaciteten och påskynda förändringar inom en organisation.

2. En värld i kaos eller extremt högt förändringstempo skapar utmaningar där överlevnadsförmåga är att kunna ställa om och anpassa.

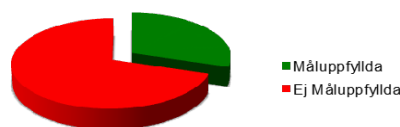
Vi lever i en omvärld som präglas av allt snabbare och kontinuerliga förändringar. Nya förutsättningar och villkor ställer krav på anpassning och utveckling. Att då inte förändra verksamheten innebär i praktiken att gå bakåt, när omvärlden går framåt. Exempelen är många där omvärldsfaktorer som teknisk utveckling, legala och politiska krav, m.m. gjort produkter och affärsmodeller obsoleta.



Att vara receptiv för förändringar och att ha förmågan att genomföra dem är en nyckel till framgång och ibland överlevnad för verksamheten. I syfte att anpassa verksamheten till omvärldens varierande krav och förutsättningar är förändringsarbetet en ständigt pågående process och inte ett tidsbegränsat projekt. Att systematiskt och strukturerat arbeta med förändringar i organisationen och dess funktioner är en tydlig framgångsfaktor. Systematiken ger kontroll över förändringsprocessen och reproducerbarhet i hur förändringsarbetet ska genomföras (metodik).

3. Fortfarande misslyckas många förändringsarbeten

Flera studier påvisar fortfarande att upp till 70 % av förändringsarbeten uppnår inte sina mål. Det stora flertalet förändringsarbeten överskrider budget, tidplan och/eller når inte kvalitetsmålen. Detta är vad vi också ser ute i verkligheten.



Förändringsarbetet kan uppvisa symtom som t.ex.:

- Omfattande ifrågasättande i organisationen av förändringen
- Tidplanen spricker utan uppenbara orsaker
- Förändringens omfattning och innehåll förändras över tid.

Det finns då skäl att överväga om det strukturerade förändringsarbetet är tillräckligt i omfattning och kvalitet.

Vanligaste orsaken till att förändringsinitiativ misslyckades är brist på ledarskap, en kultur som är ovan att hantera förändringar och/eller avsaknad av ett strukturerat förändringsarbete.

Ett lyckat förändringsarbete är direkt knutet till hur ledarskapet bedrivs i organisationen. Det räcker inte med att vara *chef*. Framgångsrik förändring bygger på att leda, motivera och ge organisationen förutsättningar att genomföra förändringen.

Framgångsrikt förändringsarbete är också en produkt av organisationens kultur, beteenden och drivkrafter. Vad är OK eller inte OK i organisationen, vilka incitamentsstrukturer finns, hur är de kopplade till strategi och mål?

Varför arbetar då inte företag och verksamheter mer med professionell förändringsledning?

De främsta orsakerna vi ser är:

1. Företagen/verksamheten saknar insikten av behovet att arbeta med förändringsledning
2. Många ledare saknar kompetens
3. Förändringsledningsarbetet delegeras till en projektledare, som inte har mandat och ofta saknar kompetens.

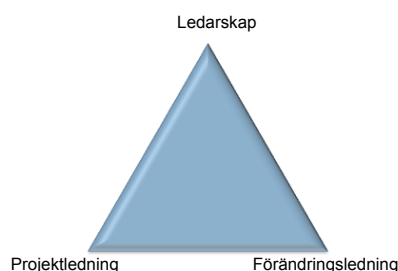
När ska man arbeta med förändringsledning?

Då man i livet och i sitt yrkesliv i hög grad arbetar med förändringar och utveckling och det i de flesta fall inbegriper människor så ska alltid perspektivet förändringsledning finnas med. Man bör dock alltid anpassa arbetet till förändringens art. Ska t.ex. kontoret möbleras om, där få personer är påverkade så behöver man bara använda några få verktyg och metoder medan om ett nytt affärssystem ska implementeras så krävs ett mer omfattande förändringsledningsarbete.

4. I dagens ledarskap blir kompetens inom förändringsledning ännu viktigare

Dagens föränderliga miljö med ökade förväntningar hos många intressenter inklusive medarbetare, ställer nya krav på ledarskapet.

Vi ser hur viktigt det är att få med alla berörda i förändringsprocessen för att nå ett eftersträvat resultat.



Kanske är det viktigaste i ett förändringsarbete att förändringen och dess resultat blir bestående, så att inte gamla vanor och rutiner tar över efter en tid. Oberoende av förändringsmodell och verktyg är denna risk betydande. En återgång till utgångsläget i en förändringsprocess skapar frustration, uteblivna resultat och ytterligare motstånd till kommande förändringar. Elimineringen av denna risk ställer höga krav på ledarskap och medarbetarskap.

Forskningen visar på tre kritiska förmågor:

1. Ställ rätt diagnos – förstå situationen och bedöm förutsättningar och farhågor hos berörda medarbetare
2. Agera flexibelt – anpassa ledarskapet efter omständigheterna
3. Samarbeta – involvera berörd del av organisationen för att hantera oro, ge dem möjlighet till påverkan i processen och öka medarbetarnas åtagande

Ett förändringsarbete med hög grad av engagemang och aktiv involvering av medarbetarna skapar ökade förutsättningar för att arbetet ska generera bestående resultat. De allra flesta är initialt inte särskilt positiva till förändring. Det kan upplevas som hotfullt och osäkert. Många fokuserar på vad de måste avstå istället för vad de kan vinna på en förändring. En vanlig anledning till detta förhållande är att chefer och ledare nöjer sig med att informera om förändringen som sådan **och kommunicerar inte kontinuerligt och anpassat till de förändringsfaser individen/organisationen befinner sig i**. Medarbetarnas oro och frågor beaktas inte och skapar motstånd till förändringen, vilket i sin tur leder till att arbetssätt och processer snabbt återgår till situationen som rådde innan förändringsarbetet.

5 Förändringens syfte och mål och dess koppling till strategin

Alltför många gånger initieras förändringsarbeten som en avgränsad företeelse i organisationen, där kopplingen till övergripande strategi och mål saknas.

Risken med ett sådant arbete är att förändringen blir en negativ suboptimering och i, värsta fall, kontraproduktiv.



När målen för förändringsarbetet definieras är det således viktigt att de utgår från vision och strategi.

Det är också betydelsefullt att en distinktion görs mellan operativa förändringsmål och effektmål. Effekten av förändringsarbetet uppstår som en konsekvens av förändringen och kan ligga längre fram i tiden än det direkta operativa resultatet. Effekten beskrivs som ett tillstånd som är följden av förändringen.

Ofta finns ingen eller svag koppling mellan strategi och effekt - operativa mål, vilket givetvis orsakar suboptimering och resursslöseri.

I en snabbt föränderlig värld och nya interna förutsättningar kan målen snabbt bli inaktuella.

Ett agilt förhållningssätt där målen **kontinuerligt värderas**, säkerställer målens relevans. Dock är även det agila målet underordnat den övergripande visionen och strategin, **detta för** att undvika att verksamhetens olika delar drar åt olika håll.

För att mål ska vara verkningsfulla måste de följas upp och därmed vara möjliga att följa upp. Det innebär att antalet mål i ett förbättringsarbete måste vara hanterbart – alltför

många mål tenderar att skapa otydlighet och utmattningssyndrom hos berörda medarbetare. Målen ska också vara mätbara, för att säkerställa en giltig evaluering av arbetet.

6. Vilken förändringsmodell ska man välja?

Det viktigaste är inte vilken förändringsledningsmodell man använder det viktigaste är att man ändå tillämpar någon modell

Det finns ett stort antal förändringsmodeller och metoder, t.ex. ADKAR, Kotter's 8 steg, EDGE, Lewin's Change Model och Förändringstrappan som alla är bra arbetsverktyg i ett förändringsarbete.

Oavsett vilken modell som tillämpas är det av central betydelse att förändringsarbetet bedrivs efter ett strukturerat och metodiskt tillvägagångssätt

Om författarna

Mikael Hansson har under flera år arbetat som managementkonsult både i privat och offentlig sektor. Mikael har vid ett stort antal tillfällen haft rollen som förändringsledare vid omfattande förändringar. Exempel på förändringar han arbetat med är byte av affärssystem, byte av verksamhetsstrategi och omfattande processförändringar. Han har också erfarenheter som linjeförman inom näringslivet och är sedan 2013 ansluten till Kvadrat.

Gunnar Lindebo har en mångårig erfarenhet som managementkonsult i privat och offentlig verksamhet. Gunnar arbetar med analys, utbildning och implementering av förändringsprocesser. Han har också haft ledande chefspositioner i näringslivet där Gunnar har lett större förändringsprocesser.

Sedan 2010 är Gunnar ansluten till Kvadrat.

Han innehar en internationell certifiering som management konsult, ICMCI

Både Mikael och Gunnar är internationellt certifierade i Change Management enligt PROSCI och utbildar också i förändringsledning.