



De fem största fallgroparna i förändringsarbete

Drive Management

Strategy | Performance | Transformation | Sales | People | Digital

DE FEM STÖRSTA FALLGROPARNA I FÖRÄNDRINGSARBETE

Att lyckas med förändring kan vara det ultimata testet på dagens ledare. Inga verksamheter kommer att lyckas på längre sikt om de inte har förmågan att utvecklas och förbättra sig. Och samtidigt har vi människor ett grundläggande behov av att undvika det okända och motverka förändring. Det gäller inte minst de som verkligen befinner sig mitt på spelplanen för en förändring. Därför är det både absolut nödvändigt och oerhört svårt att leda, och lyckas med, förändringsarbete.

Troligtvis finns det ingen som bättre känner till framgångsfaktorer och fallgropar i förändringsarbetena än den legendariska Harvard Business School professorn John P. Kotter.

I Kotters mångåriga forskning, som bl a konkretiseras i hans bok "Leading Change", lyfter han upp ett antal vanligt förekommande fallgropar du ska undvika för att lyckas få effekt i ditt förändringsarbete. Nedan finner du de fem värsta fallgroparna som du ska undvika att hamna i

.



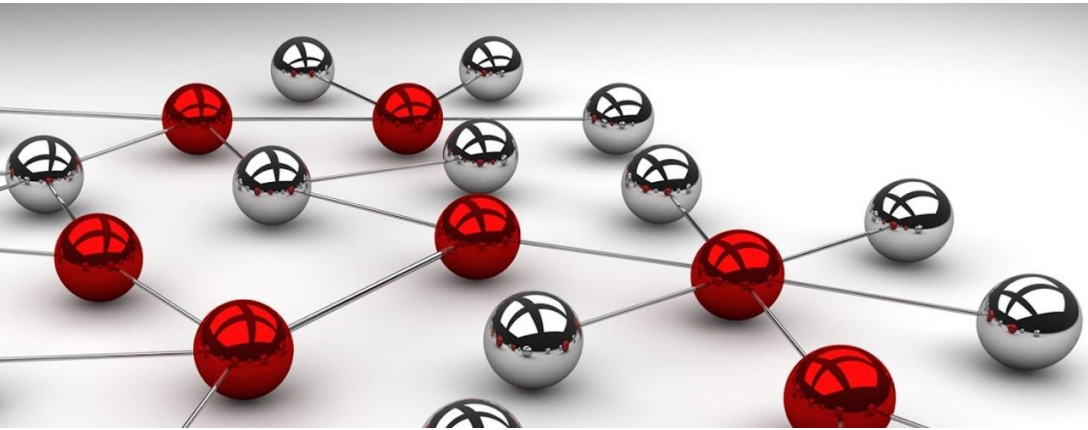
"Det är både absolut nödvändigt och oerhört svårt att leda, och lyckas med, förändringsarbete"

FALLGROP 1: ATT INTE SKAPA TILLRÄCKLIGT KÄNSLA AV ALLVAR

Drivkraften bakom förändring förstärks eller försvagas utifrån det upplevda problemet. De mest framgångsrika förändringsarbetena sker när en eller flera personer på riktigt börjat granska verksamhetens konkurrenssituation, marknadsposition, tekniska utveckling eller ekonomiska förutsättningar. Och utifrån det identifierat ett tydligt problem. Det kan till exempel vara ett viktigt patent som löper ut om fem år, och som kommer innebära kraftigt sjunkande marginaler. Eller en framväxande marknad som alla verkar ignorera.

De involverade kommer då att kommunicera denna information brett och kraftigt, eftersom det handlar om kriser, potentiella kriser eller stora möjligheter. Utan känslan av att det är allvar och viktigt kommer personalen inte att hjälpa till i tillräcklig utsträckning, och förändringen kommer inte komma någonstans.

Redan i denna fas misslyckas enligt Kotter drygt 50 % av förändringsarbetena. En orsak till det är att de flesta chefer grovt överskattar människans förmåga att kliva ur sin trygghetszon. När vet du att känslan av allvar är tillräckligt stor? Det är när 75 % av företagsledningen ärligt är övertygad att "business as usual" är helt oacceptabelt.



FALLGROP 2: AVSAKNADEN AV EN VISION

I varje framgångsrikt förändringsarbete finns det en tydlig vision. En beskrivning av framtiden som är lätt att kommunicera och tilltalar de som är involverade.

En bra formulerad vision ligger på en helt annan dimension än ekonomiska mått och nyckeltal. En vision handlar om att klargöra det optimala slutresultatet och vilken riktning som organisationen behöver ta. Det handlar om att skapa inspiration och en stark vilja från verksamheten att komma till visionen.

Visionen skapar det nödvändiga engagemanget och kraften på samma sätt som blodet i kroppen. Att starta med slutet har sedan länge definierats som en viktig nyckel för förändringsarbete. En användbar tumregel avseende din kvalitet på ditt visionsarbete är att om du inte kan kommunicera visionen på några minuter, så att du får en tydlig reaktion, har du helt säkert ett jobb kvar att göra.

FALLGROP 3: ATT INTE TA BORT HINDREN FÖR ATT KUNNA NÅ VISIONEN

Framgångsrika förändringsarbeten får med sig den absoluta majoriteten av människor allteftersom insatsen rullar igång. Modiga anställda som kliver utanför sin trygghetszon och prövar nya metoder utvecklar nya idéer och chefer som investerar i att leda förändringen. Ju fler människor som kliver in, desto snabbare och bättre resultat i förändringsarbetet.

Till att börja med kommer det att räcka bra med tydlig kommunikation, men kommunikation kan aldrig stå för sig själv, och kommer aldrig att räcka för att genomföra förändringen. Förnyelse och förändring kräver även att hinder undanröjs.

Ofta förstår medarbetarna visionen och vill hjälpa till, men det kommer inte räcka långt om det finns jobbiga hinder i vägen. I vissa fall finns hindren bara i huvudet, och utmaningen är att övertyga att det inte finns något externt hinder. Men i de flesta fall är hindren helt verkliga.

Under det inledande arbetet, ofta inom de första 3-6 månaderna i ett förändringsarbete, är det helt avgörande att eliminera de största hindren som står i vägen för medarbetarna.



”Helt avgörande att eliminera de största hindren som står i vägen för medarbetarna”

FALLGROP 4: ATT INTE PLANERA FÖR OCH SÄKERSTÄLLA KORTSIKTIGA VINSTER

Bestående förändring tar tid, mycket kraft och riskerar att stanna av om det inte finns kortsiktiga segrar att fira. De flesta människor orkar inte gå hela den långa vägen om de inte får kortsiktiga belöningar utmed vägen. När det blir klart för de involverade att stora förändringar kommer ta lång tid, kan känslan av allvar sjunka och tempot i förändringen reduceras.

Utan kortsiktiga belöningar kommer alltför många människor ge upp eller aktivt flytta över sig till dem som motsätter sig förändringen. Att säkerställa kortsiktiga vinster skiljer sig från att hoppas på kortsiktiga vinster. Det senare är passivt, den föregående är aktivt. I en lyckad förändring har chefen aktivt säkerställt delmål samt olika former av belöningar för framsteg.

FALLGROP 5: TA UT SEGERN I FÖRSKOTT

Efter en tids hårt arbete kan det vara frestande att ta ut segern i förskott. Samtidigt som det är bra att fira kortsiktiga framgångar kan det vara en katastrof att tro att man är i mål för tidigt. Det är först när förändringen fått sjunka in, nya vanor har etablerats och blivit en naturlig del av företagskulturen som förändringsarbetet gått hela vägen till målet. Innan dess finns det stor risk för bakslag och återgång till tidigare vanor.

Många gånger sker detta misstag parallellt med att inhyrda konsulter lämnar uppdraget och förändringstrycket luckras upp. Sakta men säkert börjar förändringen att stanna av och gamla vanor börjar återkomma.

Traditioner är starka krafter som snabbt vinner över nya icke-etablerade arbetssätt och beteenden. Istället för att ta ut hela segern i förskott är framgångsformeln att använda kraften i de kortsiktiga vinsterna för att ta itu med större utmaningar framåt.

Det handlar om erfarenheten och förståelse för att förändring inte tar några månader för att etablera utan snarare år.

KÄLLOR:

- John P. Kotter, Leading Change, Harvard Business Press, 1996
- Harvard Business Review, Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, January 2007

Denna artikel är publicerad av Drive Management.

Copyright © 2015 Drive Management

All rights reserved.

Drive Management är ett managementkonsultbolag specialiserat på förändringsarbete, transformationer och prestationsförbättringar.

Vi hjälper företagsledningar med frågeställningar inom:

- Performance Improvement
- Transformation
- Sales
- People & Organization

Tillsammans med våra uppdragsgivare identifierar vi förbättringsområden och realiserar markanta resultatförbättringar, ofta med stöd av moderna digitala lösningar. Vi är experter på resultatförbättringar genom människor.

www.drive.se

Strategy | Performance | Transformation | Sales | People | Digital