

ORGANISATIONSUTVECKLING

Organisationsutveckling är inte samma sak idag som det var för bara ett par år sedan. Tidigare var förändring oftast detsamma som omorganisation. Det hade människor erfarenhet av, det kunde man hantera, i värsta fall undvika. Det var lite besvärligt för individen, men påverkade oftast inte på ett avgörande sätt den enskildes bild av sig själv, av andra eller av sitt arbete.

Idag är förändringstrycket påtagligt och förändringstakten snabb på de flesta företag. För att ha en chans att hänga med måste man ständigt anpassa sig, utvecklas och göra små förändringar i det dagliga arbetet. Därtill kommer de planerade, större förändringsprocesserna som är mer dramatiska för organisationens medlemmar, svårare att förstå, mer av förändrade världsbilder och paradigmskiften. Det här gör förändringsberedskap och förändringsledning oerhört viktigt i de flesta organisationer.

Det låter tjugigt, men världen har förändrats

Dagens och morgondagens organisationsförändringar genomförs i en helt annan omvärld än tidigare. Idag är vi utsatta inte bara för konjunktursvackor av tillfällig natur, utan för genomgripande omvärldsförändringar på snart sagt varje område av betydelse för företaget: EU, global konkurrens, övermättade marknader och pressade priser, världsövergripande ekonomiska svängningar, arbetslöshet och krympande samhällsresurser, oerhört mycket snabbare varu-, tjänste- och kapitalrörelser och dramatiska strukturförändringar i ägande, samordning och lokalisering.

Teknik, struktur och människor måste anpassa sig efter de nya villkoren. Vi har inte särskilt

många exempel på organisationer som framgångsrikt lyckats genomföra dessa dramatiska omställningar. I managementlitteratur har man inte hunnit med, där diskuteras fortfarande förändring i en miljö som inte längre existerar.

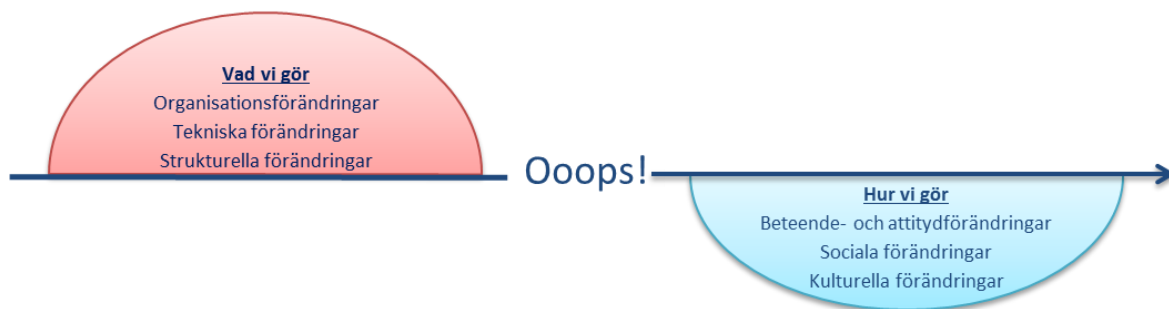
Organisationsutveckling – två parallella projekt



Processledningens två dimensioner, VAD och HUR.

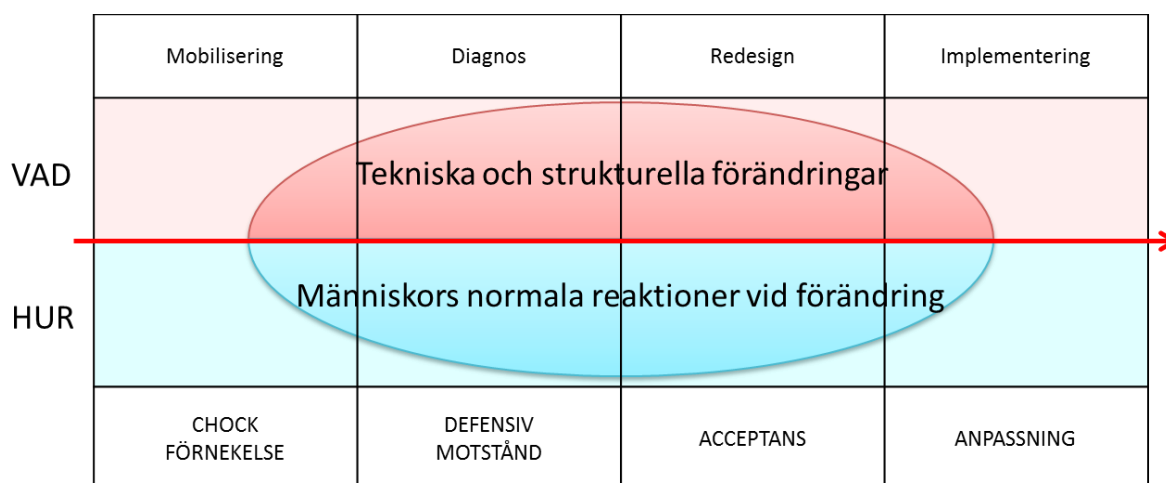
Organisationsutveckling idag behöver hantera två parallella projekt, tätt sammanhållna. Att system och teknik förändras innebär inte att människor förändras, de lämnas ofta utanför och förändringen blir endimensionell, en s.k. "1:a gradens förändring." Den förändring som krävs för att människor ska ändra sitt sätt att tänka om sig själva, om andra och om sitt arbete kallas "transition." För att åstadkomma en 2:a gradens förändring, d.v.s. en verklig förändring av system, teknik och människors attityder och beteenden, behövs både en 1:a gradens förändring och en "transition".

Under hela förändringsprojektet behöver ledningen alltså fokusera dels på VAD, innehållet i förändringen, och dels på HUR, processen eller de mjuka värdena. Dessa båda dimensioner måste gå hand i hand för att inte bli två lösryckta projekt som vart och ett ökar förvirringen under arbetets gång.



Vårt arbete med organisationsutveckling

När vi arbetar med organisationsutveckling använder vi en modell som bygger på forskning gjord av Linda Ackerman, Elisabeth Kübler-Ross och FOA (nuvarande FOI) och den nytutformning av arbetsprocesser som BPR (Business Process Reengineering) bygger på. Det är en modell kallad 1-2-T modellen som tagits fram av Håkan Liljeqvist f.d. delägare och seniorkonsult i MSC. Modellen är skapad för att kunna driva planerad och systematisk organisationsutveckling, där människor, teknik och system samordnas för hög effektivitet på kort tid.



Kübler-Ross och FOA

Linda Ackerman, forskare och författare inom Change Management och mångårig rådgivare till Fortune 100-företagen, säger att när man skapar en förändringsstrategi för att utveckla sin organisation så är det tre områden som är viktiga; Innehållet, Människorna och Processen.

Förändringens innehåll och omfattning handlar om vad som ska förändras i organisationen. Vi har kallat det tekniska och strukturella förändringar i vår modell. Det kan vara ny strategi som ska implementeras, ett nytt affärssystem

som ska införas eller ett helt nytt arbetssätt. Det kan vara en stor eller liten förändring, den kan påverka många personer eller få. Innehållet är det område där företagsledningen traditionellt lägger ned mest tid, man arbetar noggrant och detaljerat med de strukturella och tekniska delarna av förändringen men alldeles för lite med de människor som berörs av den.

Den del som handlar om människorna i förändringen ska innehålla dels de typiska mänskliga reaktioner som kommer när någon

utsätts för en stor förändring och hur de ska hanteras. Dels vilka förändringar i sättet att tänka, bete sig och i kulturen som kommer att behövas när förändringen väl är genomförd och till sist hur man ska engagera människor i design och implementering och därmed skapa ansvar och engagemang under förändringen. Den här delen är minst lika viktig som innehållsdelen men får inte alltid den uppmärksamhet som behövs. De flesta förändrings-satsningar som misslyckas gör det p.g.a. att man inte lägger ner tillräcklig tid på att få med människor eller inte kan hantera de reaktioner som kommer. Ofta delegeras de här frågorna till HR-avdelningen som hanterar dem men skilt från innehållsfrågorna.

Det medför att man långt efter att förändringen borde varit sjösatt får lägga ner kraft på att få människor att förstå varför förändringen sker och vad de förväntas bidra med. I värsta fall får man en grupp människor som är direkta motståndare till den förändring de själva borde driva. Motståndet skapas av att man inte förstått, inte fått tillräcklig information eller inte fått vara med och utforma förändringen från början.

För att minska motstånd och få människor att känna sig trygga och vilja vara med om en avgörande förändring måste ledningen ge svar på ett antal frågor;

- Varför gör vi detta?
- Vad skall vi uppnå? Målen?
- Vad innebär detta för mig?
- Hur och vad skall mätas?
- Klarar jag av detta?
- Får jag det stöd jag behöver?
- Kan jag lita på ledningen?

Processen, som Ackerman nämner, är kartan som visar vägen från var man är just idag till var man vill vara när förändringen är genomförd. Nyckeln till framgångsrik förändring, säger Ackerman, är att mycket noggrant designa förändringsprocessen så att alla inne-

hållsfrågor och frågor runt människor hanteras tillsammans som en fråga.

Utifrån vår modell hanterar vi både VAD och HUR, samtidigt. Vi startar våra uppdrag med en kartläggning av var organisationen befinner sig idag och vart den är på väg. Tillsammans med ledningen ritas vi sedan en processkarta för hur man i båda dimensionerna ska ta sig från dagsläget till det önskade läget. Det innebär att vi skapar en överblick över hela resan från initieringen av förändringen tills implementeringen är slutförd. Den överblicken omfattar innehållet i förändringen, människors reaktioner och hur de ska hanteras, vilka förändringar i beteenden och synsätt som krävs av medarbetare och ledning och hur de ska skapas, samt hur organisationen redan från början ska åstadkomma engagemang och ansvar på alla nivåer.

Kontakta oss gärna för att diskutera organisationsutveckling.