

Vi coachar ledare i förändringsledning

Förändringsledning eller Change Management, som det heter internationellt och i litteraturen, omfattar många olika begrepp. Definitionen av förändringsledning är de flesta utövare ense om; ”att på ett strukturerat och planerat sätt leda verksamheten från nuläget till det önskade läget och att därvid involvera och engagera alla medarbetare som berörs av förändringen.”

Hur strukturerat och planerat det behöver vara eller hur involverade och engagerade människor behöver vara skiljer sig både mellan olika metoder och olika människor. Forskare och gurus förespråkar skilda angreppssätt, alltifrån helt ledarledda, top-down styrda ansatser till metoder där medarbetares engagemang och deltagande krävs fullt ut. Vår erfarenhet är att det blir en blandning av top-down och bottom-up, beroende på förändringens art och hur förändringsarbetet utvecklas.

Eftersom alla större förändringar i organisationer involverar och påverkar människor och deras sätt att se på sitt arbete och sig själva och eftersom alla forskare är överens om att man når längre om människor förstår och frivilligt anpassar sig till en förändring så tror vi att förändringsstrategier som ska ha någon framgång måste bygga på ett stort mått av delaktighet. För att få en delaktighet måste man skapa trygghet, tilltro och förståelse om varför förändringen är nödvändig, hur den ska gå till och vad var och en i organisationen ska göra för att bidra till en framgångsrik process.

Många bra modeller finns att jobba efter när man väl valt förändringsledning som det grundläggande synsättet. Exempelvis

ADCAR, PCI, Lewins modell och Kotters 8-steps modell. De här fyra är de mest använda grundmodellerna men ofta utan att man förstår hela vidden och bakgrunden till modellen. Idag när allting ska gå så oerhört fort, vara så enkelt och helst inte kosta någonting – dvs resultat ska komma av sig själva – så har vi en tendens att slarva och fuska oss igenom bra modeller. Vi försöker skapa någon form av quick-fix där man hoppar över steg i modellen, avslutar delar av projekt innan de hunnit komma igång och sparar in pengar och människor utan att förstå följderna.

Vi tror att det är bland annat det som är bakgrunden till att så få stora förändringsprojekt (23%) anses som lyckade (färdiga i rätt tid, till rätt kostnad och med rätt resultat).

Vårt sätt att se på förändringsledning är inte revolutionerande, helt nytt eller särskilt anorlunda – vi har som utgångspunkt Kotters 8-stepsmodell och kombinerar det med andra etablerade modeller för att se de förändringsprocesser vi arbetar med ur flera perspektiv.

John P Kotter, forskare och författare samt professor i ledarskap vid Harvard Business School har skrivit totalt 17 böcker om ledarskap och förändringsledning.

Kotter beskriver i sin mest populära bok, *Leading Change*, hur en effektiv förändringsprocess ska gå till för att maximera möjligheten att skapa en hållbar förändring i en organisation. Vi har lagt till några saker och ibland vänt på tankegångar ett varv till.

1. Förberedelsefasen (det Lewin kallar unfreeze, eller ”att tina upp nuläget”).

- Skapa en gemensam känsla i ledningen av att förändringen är alldeles nödvändig och att det är bråttom. Här hanteras motstånd mot förändring, pekats på missnöje som existerar idag, de stora framtida vinster man kan göra mm.
- Skapa en gemensam vision av önskat läge i ledningen.
- Gör en skiss av det förändringsteam som ska leda förändringen. Makt, inflytande, kunskap och vilja – vänd och vrid på begreppen och utse en stark förändringsledare.
- Planera hela förändringsprocessen, hårda och mjuka termer, inklusive kommunikationsstrategin, helst mätbara mål och delmål samt tidsaspekten.

2. Förändringsfasen (nya sätt att vara och tänka, utbildning och det egentliga förändringsarbetet)

- Skapa en känsla av att förändringen är nödvändig i resten av organisationen. En önskan att förändras förutsätter att man vet hur man ska göra, ett första steg och sedan en fortsatt plan. Motstånd mot förändring kan ha många orsaker och det gäller att förstå dem alla.
- Skapa en vision alternativt kommunicera en redan befintlig som var och en kan känna sig delaktig i och helst längta till.
- Utse förändringsteamets samtliga medlemmar förutom ledaren som redan är klar. Se till att få med rätt människor.
- Rörj undan alla hinder på vägen, kräver stor uppmärksamhet.
- Skapa små vinster som uppstår på vägen, fira när man uppnår de mätbara målen! Detta för att visa att allt går framåt, att det lönar sig att göra uppoffringar och att människor som är med kommer att belönas.
- Konsolidera det som uppnåtts och bygg på, skapa ytterligare förändringar som behövs, bredda arbetet.

3. Förankringsfasen (bygg in förändringen i organisationens kultur)

- Förankra förändringen, förhindra organisationens ”långa gummiarmar ” från att suga tillbaka människor till hur det alltid har varit. Synliggör samband mellan nytt beteende och organisationens framgång. Utveckla sätt att försäkra er om ledarutveckling och ledarsuccession. Det nya tillståndet behöver bli en naturlig del av den rådande kulturen. Först då är förändringen garanterad att bli bestående.

Antingen är en förändring av den här digniteten nödvändig för vår överlevnad eller vår tillväxt – då gäller det att inte slarva bort chansen att lyckas vid första försöket, att ge det den tid det tar, de resurser som krävs, att utse rätt personer som ska leda förändringen och att hålla lågan brinnande hos alla, främst ledningen. Eller också är förändringen inte helt nödvändig och då ska vi inte ens tänka tanken att dra igång detta krävande projekt, det kommer inte ha en chans att lyckas och kommer dessutom förstöra möjligheten att dra igång ett liknande upplägg inom de närmaste 20 åren.