

The logo for 'addskills' is positioned in the top right corner. It features the word 'add' in a lowercase, sans-serif font, followed by 'skills' in a larger, bold, lowercase, sans-serif font. A thin white vertical line is located to the left of the logo, and a thin yellow horizontal line is positioned below it, extending across the width of the page.

addskills

Fallgropar i
förändringsprojekt

Peter Hagström



Peter Hagström har 28 års erfarenhet från operativa ledarroller på högsta ledningsnivå i koncerner som MTG, Eniro, Bonnier och han har varit VD i fyra bolag med upp till 230 chefer under sig. I den här artikeln beskriver Peter de absolut vanligaste problemen som ofta uppstår i samband med förändringsprojekt och hur du på bästa sätt undviker att ramla i fallgroparna.

Förändringsskicklighet som konkurrensfördel

Många organisationer och företag befinner sig numer i ett mer eller mindre konstant behov av förändringar. Bakgrunden till behovet är ofta ökad konkurrens, vikande lönsamhet, minskade marknadsandelar, teknologiförändringar, resursbrist på grund av nedskärningar, upprepade organisationsförändringar alternativt VD-byten etc. En fråga som vi kanske borde ställa är hur det egentligen står till med kompetens och erfarenhet när det gäller förändringsledarskap?

Varför misslyckas nio av tio förändringsprojekt?

Föreställ dig följande scenario; Ledningen insåg för två år sedan att vikande intäkter och minskad marknadsandel börjar utgöra ett allvarligt hot mot bolagets framtid. Som motmedel lanserades ett kraftfullt kostnadsbesparingsprogram och fyra månader senare genomfördes en stor omorganisation.

I budgetprocessen året därpå konstateras att effekten på resultatet varit alltför liten varvid ytterligare ett

besparingsprogram rullas ut samt att vissa supportfunktioner centraliseras och ett antal mellanchefer tjänster tas bort. Ett halvår senare konstaterar styrelsen att resultatet fortfarande bara förbättrats marginellt, varvid VD får i uppdrag att anlita en mycket känd konsultbyrå för att genomlysa hela verksamheten och komma med förslag som på riktigt vänder trenden.

Konsultbyråns team om fyra mycket kompetenta strateger och ekonomer gör under ca fyra månader (och till en kostnad av sex miljoner kronor) en genomlysning av bolagets finansiella strategi, interna processer, marknadspositionering, performance-reviews med mera, och lämnar ifrån sig en 84-sidig rapport till VD. Med rapporten som underlag genomför hela företagets ledningsgrupp sedan en heldags workshop. Nu känner VD att bilden klarnat och att "receptet" är det rätta!

Företagets VD gör en visionär powerpointpresentation om analysen och "vägen framåt", varvid han eller hon också bjuder in hela organisationen till en Kick-off-liknande tillställning där hela ledningen med pompa och ståt

presenterar kommande förändringar med inramningen;

- "Nu lyfter vi"!

Medarbetarna lämnar detta powermöte fyllda av energi och förhoppningar... och vad händer sen då?

Jo tre till fyra månader senare frågar sig alla;

- Vad var det som hände egentligen? ... för då har det mesta runnit ut i sanden och allt är som vanligt igen...

Känner du igen scenariot?

Jag gör det definitivt. De senaste nio åren har jag sett detta upprepas i både stora och små företag, inklusive starka etablerade varumärken. Det gör mig bekymrad att orsakerna till detta misslyckade scenario nästan alltid är desamma, eftersom de beror på, och utgår helt ifrån företagets ledarskap!

De fem stora misstagen som ständigt återkommer är:

1 Nulägesanalysen som det prestigeomgärdade konsultteamet gjort är ofta på en för hög och för strategisk nivå. Nyckelpersoner i alla förändringsprocesser, och de som i den snabbt snurrande vardagen skall bära och driva förändringsarbetet är ju mellanchefer och teamledare, och de har oftast en helt annan bild av styrkor och svagheter i verksamheten.

Så första lärdomen är följaktligen;

- Involvera alltid mellancheferna i nulägesanalysen, och

2 ... även i utformningen av prioriterade åtgärder och målbild, annars kommer det inte att lyfta.

3 Det finns i varje organisation ytterligare en fantastisk kraftkälla, som på mycket kort tid underminerar och bromsar upp även det mest briljanta och genomtänkta förändringsprogram, nämligen de informella ledarna eller opinionsbildarna. Dessa medarbetare har ofta arbetat länge i organisationen och kan allt om produkter, tjänster, konkurrenter, interna system med mera, och de trodde att de skulle bli befordrade... men blev det inte. När chefen inte är närvarande sitter ibland dessa personer i fikarummet och sprider "sanningar" i stil med;

- "Ja ja vänner, apropå budskapet på den stora informationsträffen i förrgår så kan jag bara säga; - nicka, le och håll med... Men vänner, jag har sett fyra liknande förändringsprojekt under de senaste sju åren, och de rinner alltid ut i sanden efter någon månad eller två, så vi här på vår avdelning vi jobbar vidare som vi brukar!"

Dessa informella ledare har ofta kollegornas uppmärksamhet och respekt, så därmed avstannar hela

arbetet... Men, inkluderade och engagerade i planerings-, förankrings-, och implementeringsarbetet är dessa medarbetare en fantastisk resurs och mycket starka ambassadörer för "det nya".

4 Ytterligare ett förvånansvärt vanligt misstag är att erkänt skickliga och framgångsrika ledare tycks leva med en naiv tro att den egna linjeorganisationens chefer har tillräcklig kompetens och erfarenhet. Dessutom förväntas att de kan utverka tid nog för att driva och behovsanpassat coacha både sin egen och andras förändring in i nya roller och beteenden, trots att de redan i nuläget arbetar ca 110 % med att säkra daglig business.

5 Att erfarna VD:ar, affärsområdeschefer och försäljningsdirektörer så ofta frågar managementkonsulter som undertecknad, om jag kan ta mig an uppdraget att; se över värderingar, normer, ledarskapet, coachingsrutinerna, KPI: er/nyckeltal och hur de används i styrning eller uppföljning, verktyg som CRM-system, utbildningsprogram, belöningsystem och... med detta **uthålligt lyfta både resultatet och internkulturen...** med slutknorren

- "... och det grejar du väl **på en fyra-fem månader?**"

Detta är förmodligen ett förhållnings-sätt präglad av det ökade tempot i alla omvärldsfaktorer som påverkar affärsdrivande verksamheter och den på senare år intensifierade kvartals-ekonomin bland noterade bolag. Men, man behöver varken vara civilekonom eller ingenjör för att förstå att genomgripande förändringar på områden som dessa, vilka bygger på att ledare och nyckelpersoner uthålligt skall ändra attityd och beteenden så att hela internkulturen förändras... tar mycket längre tid!

Hur du kan undvika misstagen – identifiera fallgroparna!

Nu är det givetvis så att många organisationer som hanterar förändringsprojekt mycket proffsigt och säkerställer att både analysen och åtgärdsplaner plus målbild är förankrade långt ner i organisationen, ändå misslyckas. Och detta beror då oftast på att det finns ytterligare sex praktiska fallgropar som ofta sänker bra projektinitiativ.

Dessa sex fallgropar beror oftast på bristande erfarenhet eller kunskap och/eller en slarvigt framstressad projekt- och åtgärdsplan. Fallgroparna ser ut som följer:

- Företaget har inte arbetat igenom sina **värderingar** och vad de innebär i vardagligt beteende som **normer** eller **spelregler**. Om dessa är

luddiga kommer chefer och andra involverade nyckelpersoner att agera olika i pressade situationer, bland annat där planerna ifrågasätts.

- **Ingen eller en mycket luddig kommunikations- eller informationsplan**
Förändringsarbete är svårt och skapar oro. Kontinuerlig information om vad som gjorts, vad som skall göras samt syftet med det, och hur åtgärderna kommer att genomföras mm är alltid A och O i lyckade förändringsprocesser.
- **Man rullar ut för många åtgärder samtidigt eller tar dem inte i logisk ordning ...**
Många åtgärder får följdverkningar på andra områden i verksamheten, och aktiverar man förändringsåtgärder/nya verktyg i fel ordning kan det bli direkt kontraproduktivt och kraftigt försämra den löpande driften och resultatet.
- **Det saknas mätbarhet ...**
Deadlines och nyckeltal som bekräftar att projektet ger önskade prioriterade effekter och håller tidsplaner, saknas ofta. Detta försvårar stöd, styrning, uppföljning och belöning, vilket leder till att energi, uthållighet och fokus snabbt mattas varvid projektet kollapsar som ett korthus.
- **Vaga eller obefintliga tillrättavisningar eller konsekvenser vid tydliga medvetna avvikelser** mot överenskomna prioriteringar och planer. Om inte ledningen med nästintill övertydlighet tar tag i avvikelserna direkt, kommer resten av organisationen direkt att översätta det de ser som; "det var visst inte så viktigt ändå..." och då övergår det stora förändringsprojektet till att bli en tillfällig vitamininjektion som rinner ut i sanden.

Så... det är väl bara att sammanfattningsvis konstatera att begreppet **förändringsledarskap** eller **Change Management** är en kvalificerad, och mycket underskattad, yrkeskompetens i sig. Om din organisation väljer att hantera ovanstående möjliga fallgropar, kommer ni att lyckas avsevärt bättre än de flesta andra företag som just nu brottas med just dessa utmaningar.

Lycka till!

Peter Hagström

Capricornia AB

Coachar Ledare och Ledningsgrupper till bestående och mätbara förändringar.