

Udo Zander, professor vid Handelshögskolan:

## **Varning för organisationsförändring!**

Udo Zander, professor vid Handelshögskolan, lockade många åhörare till SIQ:s seminarium Framgångsrik verksamhetsutveckling, med sin undertitel ”Varning för organisationsförändring! – om fundamentala vägval och myter i förändringsarbete” i Näringslivets Hus den 26 november 2009. (Se de pdf-bilder som också finns på denna hemsida!)

Professor Zander har kommit att fokusera det omfattande området ”Change Management” och har intervjuat ett stort antal företagsledare i multinationella företag och även handlett många studenter och forskare i deras projekt.

”Något som jag har insett på senare år är att det är lärandet som leder till förändrade beteenden. Det är oslagbart!”

### **”10-20-70-lagen”**

Hur många organisationer når egentligen sina målen för sina planerade förändringsprocesser?

”Ungefär 1 av 10!”, menar Udo Zander och hänvisar till den s.k. 10-20-70-procentslagen; 10% av organisationer når en nivå där de blir mer än nöjda, 20% når målen men ca 70% misslyckas.

Varför lär vi oss aldrig? Varför vet vi så lite om de 70 procenten? Eller rentav de 90?

Zander menar att forskarvärlden lyfter fram ”success stories”. Så gör naturligtvis också de inblandade företagsledningarna och konsulterna – man drar en förlåtande tystnad över sina misslyckanden. Vi gömmer och glömmer misslyckandena.

”Varför har vi inga hedersamma begravningar av projekt som inte nådde ända fram? Och gärna kombinerade med trevliga gravöl! Nej, vi fortsätter med glada kick-offs mot nya djärva mål! Men tänk om vi kunde lära oss av våra misslyckanden lite snabbare än våra konkurrenter?”

### **Dessa ständiga omorganisationer**

Udo Zander visar det gamla citatet av den luttrade romaren Gaius Petronius, död 66 e. Kr. som ofta sitter uppklistrat på anslagstavlor ovanför kopieringsmaskiner: *”Vi tränade hårt men varje gång vi började att få fram fungerande grupper skulle vi omorganiseras. Jag lärde mig senare i livet att vi är benägna att möta varje ny situation genom omorganisation och också vilken underbar metod detta är för att skapa en illusion av framsteg medan den åstadkommer kaos, ineffektivitet och demoralisering.”*

” Vi glömmer bort att vi faktiskt bryter ned kroppen en smula när vi tränar. Det tar några dagar att återställa sig. Tror ni verkligen att företaget som genomlidit arton organisationsförändringar på tre år har hunnit rehabilitera sig?”.

Ting tar tid! Zander menar att det ofta kan ta 10-15 år från att ”rita boxarna till att beteendet förändras” i en någorlunda komplex organisation.

”Den helt nya chefen som omedelbart börjar omorganisera föder misstänksamhet och ofta motstånd. Mitt råd är: var försiktig med den formella organisationsstrukturen. Jag tror som Chris Bartlett på Harvard Business School: börja nedifrån med roller, ansvar, befogenheter, uppgifter och resurser. Fortsätt därefter med att titta på processer och relationer. Sist och slutligen ska vi sätta fokus på kulturella normer och värderingar. Men idag vi gör vi ofta precis tvärtom!”

### **Standardmetoden för förändring**

Så här ser ofta standardplanen för förändring ut: femton ur högsta ledningen drar sig tillbaka – gärna på en trevlig kursgård. De proklamerar vid hemkomsten en ny vision. Ett övergripande förändringsprogram trycks ned i organisationen. En ny formell organisation lanseras. Det ”nya kulturbygget” initieras med hjälp av seminarier och PowerPointserier. Ett träningsprogram inleds för att omvandla chefer till förändringsagenter. Ett nytt belöningsystem introduceras. Kvartalsredovisningar följer noggrant alla framgångar ...

Problemet är att förändringar helt enkelt inte äger rum. I alla fall inte ändrat beteende. Är man insider så jobbar man på som vanligt. Som outsider sätter man igång att manipulera systemet. Organisationen fokuserar inåt och glömmer bort kunder och affärer.

”Det är svårt att jobba på toppen av Maslows behovspyramid om trappstegen nedanför riskerar att försvinna ...”

### **Framgångsfaktorer för förändring**

Vad rekommenderar då Udo Zander för åtgärder och beteenden?

”Låt ledare i periferin börja förändringsarbetet. Tryck inte på från toppen förrän i mycket sent skede.”

Zander menar också att ledare ska fokusera på affärs- eller kundproblem i stället för luddiga kulturförändringar. Tilldela uppgifter som har med den konkreta verksamheten att göra. Nya roller, utvidgat ansvar och nya relationer leder till förändrat beteende.

”Glöm detaljerade manualer och instruktioner: nu ska problemen lösas! Enkla lösningar får igång förbättringsarbetet. Kontrollera output och lätta på alla detaljerade kontroller i processen.”

Udo Zander tycker att vi borde använda internrevisioner som lärande- och problemlösningsmetod.

”Sätt igång små experiment och pilotprojekt. Begränsa dem i tid och rum. Lär av varandra. Lär ut. Sprid kunskapen.”

## **Myter om förändringsledning**

Udo Zander menar att det finns ett antal kraftfulla myter som gör att vi håller fast vid gamla beteenden. Till exempel:

- ”Har vi bara tydliga mål som kommuniceras så klarar vi förändringsarbetet!”
- ”Morötter ska locka medarbetarna att förändras!”
- ”Käppen: om vi skrämmer dem från vettet ...”
- ”Vi köper upp vår konkurrent och integrerar dem i vår verksamhet!”
- ”Ny teknik: om vi får det nya IT-systemet att fungera så blir det vår silverkula!”
- ”Revolutionen och de snabba lösningarna...”
- ”Den strukturella lösningen trycker vi ned med kraft ...!”
- ”Just do it – nu gör vi det bara! Låt oss skippa snacket om var i terrängen vi befinner oss och att kartan inte stämmer. Börja springa nu!”

## **Hur ser en bra förändringsprocess ut?**

”Föreställ dig en hungrande, desperat folkspillra som äter potatis, men en dag tar den slut. Några medlemmar av stammen har hittat en röd svamp som de tar hem till byn. Vad händer nu? Antagligen är det några ”early adopters” som testar svampen. De är antagligen inte ledare. De andra medlemmarna i stammen väntar länge nog för att se om svampen går att äta.”

Detta är evolutionens och människans sätt att hålla oss kvar på denna planet. Förändring tar tid och vi spelar våra olika grupproller.

Våra ”förändringståg” kan liknas vid en normalfördelning av människotyper: i ena änden missionärerna, sedan de troende, sedan ”läpparnas bekännare”, sedan åskådarna, vänta-och-se-folket, de som inte bryr sig, de som inte vet något, skyttegravskrigarna, de öppna opponenterna och i den andra änden – emigranterna – de som drar iväg från vår organisation.

Så vilka råd vill Udo Zander ge till förändringsledare? Jo, försök att slappna av. Håll nerverna i kontroll. Låt förändringen ta sin tid. Låt resultat visa den rätta vägen. Blir det inga resultat så var det antagligen feltänkt!

”Jag skulle börja bottom-up så ofta jag kan, och därefter top-down... Jobba med ditt eget beteende i det lilla. Det förändrar sannolikt också andras sätt att arbeta. Slösa inte pengar på stora vidlyftiga och luftiga kulturprojekt!”

**Sven Jirby**

Sandholm Associates AB