

Att leda förändring – tre viktiga dimensioner



Förändring i organisationer blir ofta en längre och krokigare resa än man från början tänkt sig. Många organisationsscheman har ritats om, processkartor tagits fram och värdegrunder formulerats, utan att de åstadkommit önskade förändringar i vardagen.

Kanske har man då inte varit tillräckligt uppmärksam på tre viktiga dimensioner som behöver samspela för att verklig förändring ska uppstå. En viktig fråga att ställa sig: har vi balans mellan den strategiska, strukturella och mänskliga dimensionen?

Organisationen – ett mänskligt system

I dagens snabbväxande verklighet är det den levande dynamiken i samspelen mellan människor som driver verksamhet och utveckling framåt. Forskare som studerat förändring i organisationer lyfter fram att misslyckade förändringsinitiativ oftast beror på brister i ledningens förståelse för organisationen som ett mänskligt system. Att genomföra en förändring i ett komplext system med människor som över tid byggt upp relationer, strukturer och samspel är en utmanande uppgift.



Organisationens aktörer har olika utvecklingspunkter. Medarbetarna är utförare och hanterar vardagens problem och utmaningar. De lägger märke till vad som fungerar och ser utvecklingsbehov utifrån sin horisont. Ledningen ser helheten på ett annat sätt, har ekonomiska och kanske politiska krav att tillgodose, utöver förväntningar från medarbetare, kunder och andra intressenter.

Förändringsinitiativ från ledningen kan uppfattas som kritik mot etablerade arbetssätt och det arbete som medarbetarna utför dagligen. En förändring som utmanar något som är starkt integrerat i kulturen väcker alltid reaktioner.

Balans mellan logik och känslor

För att förändra människors beteenden och arbetssätt behöver det finnas en balans mellan hjärna och hjärta, logik och känslor. Att enbart vädja till kognitiv förståelse genom analyser och kvantitativ statistik är sällan framgångsrikt. Som förändringsledare är det därför viktigt att fördjupa sin förståelse av vilka krafter som är i omlopp. På organisationsnivå kan det handla om traditioner, kultur, etablerade arbetssätt och maktstrukturer. Det kan handla om professioner med olika gruppnormer och värderingar som krockar. Eller om osäkerhet, otrygghet och bristande kommunikation. Att leda förändring innebär att "bädda" för förändring, att skapa de förutsättningar och de initiativ som krävs för att hela organisationen ska kunna och vilja mobilisera sina förmågor i gemensamt utvecklingsarbete.

Förändring i tre dimensioner

I varje framgångsrik förändring behöver man därför bedriva arbete i tre dimensioner:

Den strategiska dimensionen handlar om att skapa en meningsfull, attraktiv och gemensam förståelse för syftet med ett förändringsarbete. Varför gör vi detta? Vad är det i dagsläget som inte fungerar tillfredsställande? Hur vill vi att det ska fungera när vi är klara? En målbild om vad den gemensamma ansträngningen ska leda till är en viktig förutsättning för att mobilisera kollektivt engagemang. Den strategiska dimensionen besvarar frågan VARFÖR ska vi förändra. På vilket sätt blir det bättre, och för vem?

Den strukturella dimensionen handlar om de konkreta förändringar i vardagen som man vill införa. Man ritar om rutor i ett organisationsschema, man tar fram nya riktlinjer, inför nya möten, beskriver arbetssätt, rollbeskrivningar, mötesformer, uppföljningsverktyg och ritar processer och flöden. Den strukturella dimensionen besvarar frågan VAD är det som ska förändras.



Den mänskliga dimensionen handlar om alla de aktörer som finns och som ska arbeta på ett nytt sätt för att målen ska uppnås. Hur kan man skapa motivation och energi för förändringsarbetet? Vad krävs för att det ska uppfattas som meningsfullt och eftersträvansvärt? Den handlar om att involvera människor så att de blir aktiva medskapare i ett förändringsarbete, om att förstå behov, reaktioner och hur man som chef och förändringsledare kan agera. Den mänskliga dimensionen besvarar frågan HUR ska förändringsarbetet bedrivas,

Tips till dig som förändringsledare

De senaste tio åren har vi på Lyhra funnits med som stöd för många chefer och ledningsgrupper som leder förändring och som behöver hitta vägar framåt. Vi har märkt att många förändringsprocesser har väldigt mycket fokus på den strukturella dimensionen, ofta på bekostnad av den strategiska och den mänskliga. Vi vill därför rekommendera dig som leder förändring att fortlöpande säkerställa att ni har rätt balans mellan de tre dimensionerna.

Engagera medarbetarna i ett tidigt skede, bjud in dem att reflektera kring förändringsbehovet och definiera det, samt fundera över möjliga vägar framåt. Det är ett angeläget arbete, eftersom varje medarbetare utgår från sin position, med sina tankar, föreställningar, behov och förutsättningar. Det här sättet att jobba tar tid, men nu sker utformningen av förändringen samtidigt som förankringen. På köpet blir gruppens kollektiva intelligens aktiverad – vilket ökar sannolikheten att förändringen blir förankrad i förståelse och beteenden. Dessutom investerar medarbetarna sitt eget engagemang – vilket gör dem motiverade att verkligen genomföra förändringen.

Välkommen att kontakta oss på Lyhra

Vill du veta mer om hur vi på Lyhra arbetar för att stödja förändring i organisationer? Vi är organisationskonsulter som stödjer, utmanar, utbildar och skapar förutsättningar för utveckling och förändring i organisation och arbetsliv. Välkommen att kontakta oss så berättar vi mer och lyssnar in din situation och frågeställning.

Lyhra Kommunikation och Förändring AB
www.lyha.se
lyhra@lyhra.se