

MGMT

of Innovation and Technology

Nr. 3 oktober 2020

**Systemet bakom
förändring**
— Varför förändring misslyckas
och vad vi kan göra åt det



Systemet bakom förändring

– Varför förändring misslyckas och vad vi kan göra åt det

Av Tobias Fredberg
och Johanna
Pregmark

Förändring och förnyelse pågår överallt, och just därför borde vi kanske ha lärt oss hur man gör. Men de flesta initiativ misslyckas, ofta för att man inte förstår de system man försöker förändra, eller signalerna från dem som förväntas vara med.

”Det var den värsta upplevelsen i mitt professionella liv”. Peter Aru, VD för börsnoterade Cardo, skrädde inte orden om feedbacken han just fått av en grupp high potentials i Crawford, Cardos största affärsenhet, ”men samtidigt var det en katalysator”. HiPo-gruppen hade gjort runt 90 intervjuer i Crawford om förutsättningarna för att strategin skulle lyckas. Respondenterna var inte imponerade. Oron som ledningsgruppen hade känt, men inte kunde hantera, visade sig vara befogad. Mängden problem i organisationen var överväldigande. En vilja att möta kundernas behov för speciallösningar, lönsamma bonusar för säljkåren tillsammans med en öppenhet att ändra liggande ordrar skapade stora flaskhalsar i produktionen. Fakturor skickades fel om de alls kom ut. Ledarskapet upplevdes som undermåligt och frånvarande. Projekt som drevs drog ut på tiden, eller inte avslutades alls. Så hade det varit länge, men ingen hade förmått att ta i det.

2008 satt Peter Lundin på Ericsson PDU Packet Core i Göteborg och var frustrerad. Hans satsning för att få upp farten i mjukvaruutvecklingen gick antligen bra. iPhone hade förändrat villkoren för mobildata, och enheten var central för att Ericsson skulle upprätthålla sin globala marknadsandel på 40%. De nya konkurrenterna låg minst lika bra till tekniskt, jobbade snabbare och var lägre i pris. Lundin hade antligen fått upp en medvetenhet om behovet av att öka takten. Men trots alla ansträngningar var det få i organisationen som förstod strategin. Lundin och hans ledningsteam hade tejpats upp stora ark med strategiska mål och prioriteringar vid varje kopieringsmaskin och i varje fikarum i kontoren i Göteborg, Madrid och Shanghai, men medarbetarna kunde ändå inte koppla ihop allt nytt som hände med strategin. ”Det är verkligen bra att vi gör så mycket”, sa en systemarkitekt, ”men är det någon som har koll på hur allt hänger ihop?” Lundin suckade.

Förändring - allt svårare och allt viktigare

Förändring är konstant, på flera sätt. Decennium efter decennium kommer mätningar fram till att 60-75% av förändringar inte kommer i närheten av att nå uppsatta mål. Det finns indikationer på att sannolikheten att misslyckas ökar med hur nydanande och omfattande ett förändringsinitiativ är.

När vi organiserar arbete gör vi oss beroende av att en mängd olika aktiviteter koordineras genom processer, strukturer, planer, strategier, vanor, normer och handlingar. Ju mer vi vill samordna resurser, skapa standards, vara lean, eller modularisera, desto mer skapar vi inbördes beroenden som gör organisationen komplex. Det intrikata förhållande som existerar mellan olika aktiviteter och individer i en organisation avgör i slutändan hur bra organisationen fungerar. När vi vill förändra något i en organisation bryter vi upp och bygger om. Det är inte förvånande att detta är både krångligt och jobbigt.

Det är däremot förvånande att få organisationer behandlar förändring med den varsamhet som behövs när man petar i dessa komplexa mekanismer. Istället tänker vi ofta på förändring som ett projekt med en startpunkt och en slutpunkt som hanterar en viss fråga i isolation. Om vi alls inte förstår hur projektet kommer att påverka systemet, så har vi drastiskt minskat våra chanser att lyckas. Det finns naturligtvis undantag, där vi behöver fixa fel, men i de flesta fall handlar förändring om mer än så.

Peter Aru och Peter Lundin fick feedback genom en process som våra amerikanska kollegor Michael Beer och Russell Eisenstat har utvecklat - Strategic Fitness Process (SFP, se Beer & Eisenstat, 2004). Den försöker just hantera utmaningen att de flesta ledningsgrupper inte förstår systemen som de försöker transformera. Genom att undersöka förutsättningarna för att förändra ett system så att det stödjer den nya strategin, breddar man

också det område som man måste ta hänsyn till. Hur påverkar incitamentprogram? Är folk vana att arbeta tillsammans över funktionsgränser? Är de vana att ta beslut? Pratar vi gemensamt om vart vi vill, varför, och vilka framgångar och fadäser som sker på vägen? Hur är det med ledarskapet på lägre nivåer? Känner människor i organisationen att deras bidrag syns och uppskattas?

Vi har studerat reaktioner på förändringsprojekt över långa tidsperioder och använder SFP som forskningsmetod för att förstå den komplexitet som uppstår när stora organisationer försöker förnya sig. Vår grundfråga är enkel: hur kan vi göra det enklare för stora organisationer att lyckas?

Om frågan är enkel, är lösningen svår. De korta checklistor som ofta finns som råd för att lyckas med ett förändringsprojekt, hjälper inte mycket om vi förflytta en organisation. Istället har lösningen i hög grad att göra med att man utvecklar relationen mellan ledning och organisation.

Förändring kräver att du förstår det system du vill förändra

En ledningsgrupp kan inte ta vettiga beslut utan bra information. Mitt i en förändring är det en brist. Att kunna ”se systemet”; förstå hur olika delar av organisationen påverkar varandra och varför vissa saker upprepas över tid är centralt för att lyckas. Det görs svårare eftersom stora flertalet av oss anpassar det vi säger till den eller dem som lyssnar. Det gör att vi filtrerar bort, eller mjukar upp bistra budskap. Resultatet blir en visklek där viktig information aldrig kommer upp på bordet. Det blir omöjligt att ha öppna och ärliga samtal om verkligt viktiga frågor. En högt uppsatt chef i en stor amerikansk bank liknande det med att det bildades en bubbla kring henne ”där alla var måna om att hålla mig glad”. Till slut blir ingen glad, exempelvis inte Peter Aru och hans team.

FORTS. ☹

Men viskleden drabbar inte bara ledningen. När saker blir komplexa, och där anställda därför inte kan se mönstret och syftet med det som händer, så går takten i beslutsfattande ner. Vi fördröjer beslut, delegerar dem uppåt, eller tar beslut baserat på vad som är bra för enheten, inte för helheten. Mer information på ett intranät hjälper inte alltid. Bäst är en pågående diskussion om vart vi är på väg och varför, så att vi stödjer medarbetare i att själva utveckla en förståelse för vad som behövs, men det tar tid.

Det är lätt för en ledningsgrupp att tolka långsamheten som brist på engagemang eller motstånd. Eftersom de flesta förändringar inte lyckas är det faktiskt rationellt, om än inte lojalt, att förhålla sig tveksam till nya initiativ. De flesta av oss är ju trots allt satta att leverera ett resultat, inte primärt att driva förändring. Ibland märks tveksamheten som brist på engagemang. Ibland är det uttalat; man använder sig av "paraplyprincipen" och hukar under skärmen "tills skiten slutar regna från toppen" som en respondent uttryckte det.

Det är upp till ledningspersoner på olika nivåer att visa att det är vettigt att engagera sig i förändringen. Risken är att man övertolkar budskap från organisationen som att det finns stort motstånd, eller att förändringen är fel. Så kan det naturligtvis också vara, men våra studier visar snarare att ledningen ofta misstolkar signaler av oro eller skepticism som motstånd, inte sällan för att man förväntar sig att medarbetarna ska vara emotförändring. Då sätter man hellre igång ett förändringsprojekt till än att komma i mål med det första, men det bekräftar ju bara bilden att förändringsprojekt inte lyckas. Processen att vända folk från mottagare till förändringsagenter tar ofta mycket längre tid än ledningsgrupper vill acceptera. I tre parallella fall av stora transformationsprogram som vi och våra kollegor studerade tog det 1,5-2 år av intensivt arbete innan medar-

tare började reagera som förändringsagenter, och inte bara som mottagare.

Mer av samma eller tänka nytt?

Det finns en tendens att pressa på mer när man upplever att förändring går långsamt. Vi säger att vi behöver en "sense of urgency", en "burning platform", en "good crisis" och "stretch targets". Det är svårt att argumentera emot att en spark i baken kan få många att springa snabbare. Problemet är att om vi verkligen försöker göra något nytt, snarare än samma sak lite snabbare, så är det inte utan konsekvenser att stressa organisationen. Ställda under hårdare tryck, och utan större frihetsgrader, tenderar de flesta att fokusera på kärnuppgiften, inte på innovativa lösningar på problem. Vi riskerar alltså att bygga in oss ännu mer i etablerade arbetssätt, snarare än förändra dessa. Ibland är det naturligtvis önskvärt, men om vi samtidigt vill utveckla organisationen är det problematiskt. Då måste vi väga upp pressen vi sätter på organisationen med att ge utrymme att tänka nytt.

Att få ett system att förnya sig handlar inte heller bara om att kommunicera från ledning till organisation om strategi, förväntningar och initiativ för att få fart på förändringen. Inte heller handlar det enbart om att kommunicera från organisationen till ledningen om vad som står i vägen för förändringen. För att skapa legitimitet för förändringen måste också ledningen kontinuerligt skapa överensstämmelse mellan hur man tar sig an förändringen, och behovet som organisationen står inför, genom att man uppdaterar också metoderna för förändring. Förändringsforskare kallar det att man har "instrumentell legitimitet". Det handlar om att kontinuerligt lära tillsammans för att upptäcka vilka steg som behöver tas och vilka metoder och modeller för förändring som verkar vettiga för dessa steg.

“Eftersom de flesta förändringar inte lyckas är det faktiskt rationellt, om än inte lojalt, att förhålla sig tveksam till nya initiativ.”

Det är ingen naturlag att förändringar ska misslyckas. Det finns indikationer på att vissa organisationer har lyckats att lära sig hur de kan förändra sig mycket snabbare och effektivare än andra. Att förstå hur man bättre ska hantera relationen mellan dem som försöker förändra och de som förväntas hänga med är centralt för att öka framgångsgraden. Med tanke på kostnaden och riskerna är det dumt att inte försöka. Kort sagt – för att lyckas med att förnya sin organisation och exekvera på sin strategi är det värt att skapa ytor för att förstå det system som är under förändring. Det är värt att försöka hitta sätt som gör att de idéer och tankar som kommer fram i samtal på sådana ytor blir så ärliga som möjligt – även om feedbacken ibland smärta, som Aru beskrev ovan. Det är lätt hänt i en snabbvärd värld att man tror sig ha för ont om tid för att lyssna och lära från systemet – men vi kan notera att det oftast är värt det, både för att lyckas med den strategi som redan är satt och för att tillsammans med organisationen fånga idéer för att ytterligare förnyelse.

De flesta organisationer begår ett antal grundläggande misstag när de driver förändringsinitiativ. Några av de mest centrala misstagen är:

- > Ledningen får inte rätt information eftersom den filtreras genom organisationen. Till slut blir det omöjligt att ha öppna och ärliga samtal om viktiga frågor.
- > Man lägger för lite tid på att hjälpa medarbetarna att förstå hur allt hänger ihop i förändringen, men räknar samtidigt med att de ska ta beslut i linje med vad ledningen vill.
- > Man misstolkar signaler av oro och skepticism (rationellt) som motstånd.
- > Man sätter press utan att ge utrymme för förnyelse.
- > Man uppdaterar inte sättet man driver förändring på och tappar därför i legitimitet.



TOBIAS FREDBERG

tobias.fredberg@chalmers.se

Tobias Fredberg är professor (bitr.) på Chalmers, där han är föreståndare för Center for Higher Ambition Leadership Europe. Hans forskning fokuserar på innovation, corporate entrepreneurship och organisatorisk förnyelse.



JOHANNA PREGMARK

pregmark@chalmers.se

Johanna Envall Pregmark har en PhD från Chalmers och är nu forskare på IMIT. Hennes forskning rör innovationsdriven förändring och corporate entrepreneurship. Hon har en bakgrund som managementkonsult, entreprenör och VD.

REFERENSER I ARTIKELN

- > Beer, M., & Eisenstat, R. A. 2004. How to have an honest conversation about your business strategy. Harvard Business Review, 82(February): 82-89.
- > Beer, M., Eisenstat, R. A., Foote, N., Fredberg, T., & Norrgren, F. 2011. Higher Ambition: How Great Leaders Create Economic and Social Value. Cambridge: Harvard Business Press