



Ledarskapet i ett förändringsarbete Del 3

- Otaliga är de gånger företagsledningen stått framför de anställda och presenterat kommande förändringar som ska leda till guld och gröna skogar. Vad hände sen?

Text: Conny Bodén, LOPU Konsult

Sagan slutar oftast inte med att alla levde lyckliga i alla sina dagar utan snarare med att de flesta levde på, precis som de alltid gjort. Den stora förändringen som utlovades glömdes snart bort. Kanske inte medvetet och definitivt inte med flit men det fanns helt enkelt ingen som orkade driva förändringen i mål. Det fanns ingen sponsor som säkerställde att nödvändiga resurser alltid tillfördes arbetet. Det fanns inget uttalat mandat för de med ansvar för förändringen, att faktiskt kunna leda processen.

Efter att ha jobbat med förändringsarbete anser jag att det endast finns en lösning som fungerar. Det finns naturligtvis inga garantier men det finns en betydligt högre

sannolikhet för att arbetet ska lyckas. Ett förändringsarbete ska bedrivas som ett *projekt*.

Det är inget komplicerat att arbeta i projekt. Det enda som krävs är att man har rätt kunskap, vilja och verktyg.

Vägen fram till att man konstaterar att en förändring måste äga rum kan se ut på olika sätt. Det kan vara resultatet av en medarbetarenkät eller de medarbetarsamtal som genomförs. Det kan vara av ekonomiska skäl där man kanske tappar pengar och ingen vet riktigt varför, eller så vill man öka omsättningen och växa. Men det skulle lika gärna kunna vara att kundenkäter, kundsamtal eller, inom den

offentliga sektorn, att ägarna visar på att något kanske inte står rätt till. VADet blir mer och mer tydligt och entreprenören kastar sig snabbt framåt för att på alla möjliga sätt åstadkomma den förändring som så hett efterfrågas. Problemet är att i sin iver glömde man bort HURet.

Hur?

1. Skapa ett projekt kring den förändring som ska genomföras, till exempel att skapa en attraktivare arbetsplats
2. Lyft fram förväntningar som finns i organisationen
3. Sätt tydliga och mätbara mål för projektet
4. Skapa tvärfunktionella grupper
5. Identifiera förändringsledare (inte ordinarie linjechefer i organisationen)=projektledare
6. Projektledare skapar tillsammans med övriga medarbetare aktiviteter kring målen
7. Aktiviteterna genomförs av medarbetarna
8. Rapportera ofta projektets framsteg internt och till kunder där så är befogat
9. Följ upp projektets mål noga
10. Utvärdera både resultaten och arbetsprocessen för att göra dem permanenta

För mig är detta en självklar arbetsordning och också en förutsättning för att nå i mål med ett förändringsarbete. Jag vet att vi har pratat om att vi ska ta tillvara på humankapitalet i form av de anställda. Jag har pratat om att vi har problem med ledarskapet och arbetsgivare som inte förstår vad som ligger i begreppet ”en attraktiv arbetsgivare”. Vad det hela handlar om är att vi har konstaterat vad vi vill bli eller göra. Utmaningen ligger i hur vi tar oss dit. Jag skulle vilja påstå att det är ganska enkelt.

Utveckling och framgångsrik förändring är resultatet av att arbeta systematiskt och involvera hela organisationen i hela förändringen.



Foto: Anna-Karin Byström, Augfära foto

Conny har en mångårig och gedigen erfarenhet av chefs- och ledarskapsutveckling och har bland annat en bakgrund som personalchef. Idag arbetar han som konsult inom ledarskap och HR (Human resources).

Läs även del 1 & 2 som Conny Bodén skrivit om *Ledarskap i förändring*. Du hittar artiklarna på www.liraren.se