

# Är förändringsledning en illusion?



De flesta större förändringsinitiativ misslyckas. Trots att nästan alla tillämpar förändringsledning och olika modeller eller metoder, eller är det kanske just därför? Metoderna utgår ofta från att förändring kan ske i planerade steg från ett nuläge till ett nyläge, att förändring är något komplicerat. Det är det inte. Det är komplext och därmed finns det inget hemligt recept att följa. Förändring är möjligt men det kräver förståelse, kunskap och hårt arbete. Det handlar om människor och relationer.

*Oktober 2019*

## Gör modellerna nytta eller skada?

Förändringsledning är ett strukturerat tillvägagångssätt för att ledsaga individer, grupper och organisationer från nuläget till ett önskvärt framtida läge. Så beskriver i varje fall Wikipedia begreppet förändringsledning. Många konsulter har liknande beskrivningar, att det handlar om att systematiskt och strukturerat tillämpa en steg-för-steg-process från ett beskrivet nuläge till ett tämligen väl definierat nyläge.

En populär modell är ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement)<sup>1</sup>. John Kotter introducerade en annan populär modell bestående av en process med åtta steg (ibland nio), men det finns många fler.

Fungerar förändringsledning? Michael Jarrett skriver i Business Strategy Review år 2003<sup>2</sup> att den akademiska litteraturen pekar på att ca 70 % av större förändringar, alltså någon form av transformation, misslyckas. McKinsey visar i en studie från 2015<sup>3</sup> att det inte blivit bättre utan konstaterar att 74 % av alla transformationer misslyckas.

Beror då dessa misslyckanden på att man inte tillämpat "rätt" metod, tillämpat metoderna fel eller kan det till någon del bero på metoderna själva?

## Förändring är inte en linjär process

Alla förändringsmodeller innehåller delar som låter vettiga och det verkar också rimligt att de flesta har fokus på människor och deras beteenden. Men det är också lätt att uppfatta modellerna som instrumentella eller som recept som leder till goda resultat varje gång givet att alla steg följs som föreskrivet.

Tydliga linjära processer fungerar väl när man ska göra något komplicerat. Om man till exempel ska bygga ett hus krävs en detaljerad ritning över nyläget och allt behöver göras i rätt ordning. Men organisationer är inte komplicerade, de är komplexa.

Organisationer är till och med komplexa adaptiva system. De består av många relativt självständiga aktörer som fattar egna beslut utifrån sina upplevelser och sina tankar om framtiden. Komplexa adaptiva system kännetecknas av att det händer saker som ingen avsett eller kanske ens förutspått. Finansiella marknader styrs av människor och även om ingen vill ha finanskriser händer de ändå.

---

<sup>1</sup> Prosci skriver till exempel om ADKAR att det handlar om "Breaking down change into distinct elements helps us understand the process of change and how to manage it." och "The three states of change—current state, transition state, and future state—provide a powerful framework for the process-oriented approach of the ADKAR Model." <https://www.prosci.com/adkar/applications-of-adkar>

<sup>2</sup> "The seven myths of change management", Business Strategy Review, Winter 2003, Volume 14 issue 4. <https://www.london.edu/lbsr/the-seven-myths-of-change-management>

<sup>3</sup> "How to beat the transformation odds", McKinsey 2015. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-beat-the-transformation-odds>

Det komplicerade är linjärt, mekaniskt och förutsägbart. Det komplexa är dynamiskt, emergent och oförutsägbart.

Detta påverkar förstås möjligheterna att arbeta med förändring. Till exempel innebär detta att målet, nyläget, är rörligt. Det är ofrånkomligt att organisationen, i sin strävan att nå målet, kommer att ändra sin bild av målet (och kanske justera målet) och själv förändras på oväntade sätt. Resan i sig förändrar alltså både målet och resenären. Detta innebär att förändringsarbete är något dynamiskt och iterativt, inte en linjär process.

*"The proponents of change can stimulate the change or even steer through it. But it cannot be managed." Michael Jarrett*

*"Lead, don't manage." McKinsey*

## **Kan förändringsledning hantera motstånd mot förändring?**

Alla som arbetar med utveckling vet att förändringar alltid möter motstånd. Därför handlar förändringsledning mycket om att förankra, förklara och kommunicera som ett sätt att både skapa beredskap och ökad vilja för förändring. Allt detta behövs och är utmärkt.

Det som jag vänder mig mot är bilden av att det finns några få, kanske chefer och den utsedda förändringsledningen, som ska få många andra att ändra på sig. Förändringsmotståndet ligger alltid hos några andra, själv är jag ju förstås mycket förändringsbenägen. Det är ju du också, men alla andra...

Om det är sant att vi människor i grunden är förändringsobenägna borde det gälla oss alla, även om det förstås gäller i olika grad. Det kan ju till exempel ta sig uttryck som att jag själv blir obenägen att justera den förändring som jag själv har föreslagit (och som just därför förstås är alldeles briljant). Det kan också uttrycka sig som att förändringsledningen eller experten på Metoden är ovilliga att frågå de föreskrivna stegen.

Förändringsmotstånd är kanske delvis något som ska övervinnas, men det är också något som behöver förstås. Allt motstånd är inte likvärdigt. Enligt min erfarenhet beror motstånd mot förändringar ofta på en osäkerhet, man har inte riktigt förstått vad det hela innebär. Då handlar det om att förklara och skapa trygghet. I andra fall kan motståndet bero på att personerna ifråga helt enkelt inte håller med om att det är en bra idé, det vill säga de har faktiskt förstått. Då behöver man förmodligen lyssna till argumenten och därefter bedöma vad som behöver göras.

Men förändringar handlar inte främst om sakfrågorna, om arbetsätten eller organisationsförändringarna. De handlar om människor och relationer. Alla förändringar påverkar sociala relationer och maktstrukturer (både formella och informella). Detta kan leda till att människor egentligen är för en förändring men vågar inte agera på det sättet eftersom det hotar deras relationer eller status. Eller också gäller det omvända, personer uttalar stöd för en förändring men ser egentligen inte någon vinning för egen del och arbetar därför inte aktivt för förändringen. Redan Machiavelli var medveten om detta när han skriver ”...den som inför nya förordningar har alla dem till fiender, som drog fördel av den gamla ordningen och han har endast ljumma försvarare i dem som drar fördel av den nya.”

Människor är komplexa och verkar i komplexa strukturer. Detta innebär att motståndet mot förändring är komplext. Det är viktigt att försöka förstå motståndet. Människor är sällan motståndare av illvilja, de behöver heller inte alltid vara motståndare utan kan också ofta vara väldigt entusiastiska över förändringar.

Särskilt viktigt blir att hantera motståndet som finns hos högsta ledningen, som finns där även om det inte uttrycks. Ledningsgruppen består också av vanliga människor som påverkas psykologiskt och socialt av förändringarna. De är också rädda och osäkra. Detta måste hanteras innan ledningsgruppen kan bli en effektiv förändringsagent.

Detta betyder att det inte finns något standardrecept att följa. Sammanhanget är viktigt, bland annat organisationens unika historia och belägenhet. Dessutom är timingen ofta helt avgörande för när en förändring fungerar att genomföra.

*“Thus, contrary to the change agent knowing best it is the informal systems that channel the energy, or wind of change, for good or for ill.” Michael Jarrett*

*“Few initiative leaders... say they would spend more time planning the transformation if they could do it over again. Instead, [they] say they would spend more time communicating a change story and aligning their top team.” McKinsey*

## Och det hemliga knepet är... hårt arbete

Alla modeller och experter betonar vikten av att kommunicera förändringsarbetet, att kommunicera vad det handlar om och vad man hittills har uppnått. Detta är förstås riktigt, men jag upplever ofta att man gör det lite för enkelt för sig och väljer att se förändringsarbete som främst en kommunikationsfråga. Men innan man kommunicerar måste man veta vad man ska kommunicera.

Enligt min erfarenhet lägger man ofta för lite tid och energi på det bakomliggande tänket och berättelserna. Allt behöver inte vara uttänkt i detalj men det bör finnas en

stabil intellektuell grund och en sammanhängande berättelse. Vision, riktning och ambition är viktigt. Men det är också viktigt att inse att det inte handlar om en spikrak resa, utan att mycket kommer att hända och ändras.

Högsta ledningen måste också vara tydliga förespråkare, både i ord och handling, samt lägga en stor del av sin tid på förändringsarbetet. Det fungerar inte att delegera förändring till någon separat förändringsledare eller till ett projekt. Om ledningen inte tycker sig ha tid är förändringen kanske inte så viktig trots allt. Om man inte menar allvar med en förändring är det ofta bättre att låta bli helt.

Finns en tydlig vision och berättelse samt en engagerad ledning kommer det också att finnas många människor i organisationen, på olika nivåer, som gärna och engagerat arbetar med förändringen. Dessa är också helt nödvändiga.

McKinseys studie från 2015 bekräftar bilden av att det inte finns något givet recept att följa för att lyckas med förändringsarbete. De visar dock att de som har lyckats väl har arbetat intensivt med sin förändring. Det finns en korrelation mellan hur många förändringsaktiviteter man har och framgången. Ju mer man gör, desto bättre går det. Men särskilt viktigt är det med en engagerad högsta ledning som öppet och kontinuerligt informerar om förändringen.

Förändring handlar alltså mindre om att ändra kurs för en supertanker och mer om att segla till en inte helt känd destination under oförutsägbara väderförhållanden i en instabil farkost. Förändring kan inte göras genom att gå från ett tydligt läge till ett annat tydligt läge genom vissa fördefinierade steg. Men de komponenter som traditionellt förändringsarbete består av enligt modellerna behöver inte vara fel, tvärtom kan de vara helt nödvändiga. Men de behöver förmodligen tillämpas parallellt och varierat. Arbetet går inte att göra fullt så strukturerat och systematiskt som modellerna ger intryck av. Det de flesta modeller missar är att förändring är kontextberoende och att själva förändringen är föränderlig. De missar komplexiteten.

*“There is no silver bullet to successfully managing change.” Michael Jarrett*

*“There is no silver bullet—and while some factors have more impact than others on a transformation’s outcome, the real magic happens when these actions are pursued together.” McKinsey*

*Har du synpunkter, kommentarer eller frågor? Kontakta gärna:  
lennart.wittberg@cogitem.se*