



Framgångsrika förändringar med stöd av ”speglar”

Mer än 2/3 av alla förändringar i arbetslivet misslyckas helt eller delvis. Två viktiga orsaker till detta är *fel inriktning* och *lös stuktur*. Båda dessa orsaker kan man ganska enkelt komma till rätta med.

I den här artikeln presenteras två enkla verktyg, som ger tre önskvärda effekter: *dels* kommer frekvensen av misslyckade förändringar att minska, *dels* kommer motståndet mot framtida förändringar att minska. Den tredje effekten är att ohälsotalet kommer att sjunka.

”Vi nådde inte ända fram”

Sedan mer än 20 år tillbaka har den fastställda eller uppskattade andelen misslyckade förändringsprojekt i arbetslivet angivits till 2/3 eller mer enligt flera olika källor. Den svenska kommentaren efter ett av dessa fall var att man inte nådde ända fram.

Två viktiga orsaker till dessa misslyckanden är *fel inriktning* och att *strukturen är för lös*.

Vad menas med *fel inriktning*?

Otränande, överviktiga 50-åringar har dött i motionsspåret för att de alltför tidigt tagit i alltför hårt. Något liknande drabbar organisationer med kvalitetsproblem där ledningen tror att man kan placera sig i ”världsklass” inom loppet av ett år. Metoder som visat sig ge mycket goda resultat i de allra bästa företagen kan vara näst intill livsfarliga i företag där man har kvalitetsproblem. I början av 90-talet kom en rapport från en [studie](#)¹ som gällde insatser för kvalitetsutveckling i 550 företag i sex länder. Där konstaterade man att bara [tre](#)², av de 900 metoder som man hade träffat på, gjorde nytta i alla företag oavsett företagets utvecklingsnivå. Om organisationen inte är mogen för en viss insats, så ger åtgärden inget resultat. I värsta fall kan den t o m vara [skadlig](#)³.

Fel inriktning betyder att organisationen antingen inte är mogen att hantera den förändringsinsats som ledningen beslutat eller att insatsen leder i en annan riktning än den man avser.

Inte tillbaka till ruta ett

Många tror att "ett misslyckande inte är så farligt". Men varje misslyckande bidrar till att bygga upp motståndet i organisationen mot kommande förändringar. Efter misslyckandet krävs alltså särskilda insatser *för att komma tillbaka till ruta ett*.

För lös struktur

I Sverige finns en tendens att sätta likhetstecken mellan tydlighet och ordning och reda å ena sidan och auktoritär maktutövning å den andra. Den auktoritära maktutövningen anser man hör hemma i "ett annat sekel", i det gamla klass-samhälle som man inte vill ha tillbaka.

Allt som ger vägledning och återkoppling är strukturer. Fasta strukturer ger tydlig vägledning och en återkoppling som går att använda som underlag när man fattar beslut. Lösa strukturer är "luddiga".

Det finns två anledningar att strama upp strukturen: Människorna i arbetslivet mår bättre och man undviker onödiga misslyckanden.

Människor mår sämre i lösa strukturer

I en nyligen (hösten 2005) publicerad svensk [studie](#)⁴ konstaterar författaren att arbetsplatser med hög sjukfrånvaro har chefer som vill vara till för alla medarbetare, vill se alla, som anser att delaktighet och att få personalen med sig är centralt, som hyllar medbestämmande och demokrati, som är närvarande och som strävar efter att alla ska ha det bra och vara nöjda. Cheferna är välmenande, men trots detta är ohälsotalen höga.

Arbetsplatser med låg sjukfrånvaro har chefer med tydlig målinriktning, som ställer höga krav, kräver systematik, ordning och reda och dokumentation, som följer upp och utvärderar, delegerar ansvar på ett systematiskt sätt och satsar på egen utveckling. Cheferna ger en fast struktur och ohälsotalen är låga.

Slutsatsen är alltså att människor inte mår bra i lösa strukturer och att fasta strukturer ger dem anledning att må bättre.

Undvika onödiga misslyckanden

1992 gjorde ett stort [konsultföretag](#)⁵ en studie i 225 företag för att undersöka sambandet mellan å ena sidan framgång och misslyckande för ett stort antal projekt och å andra sida fyra faktorer som man ansåg vara betydelsefulla för resultatet. De fyra faktorerna var *uppföljningsperiod, kompetens, engagemang* och *extra arbetsbelastning*.

Om tiden mellan uppföljningstillfällena var mer än två månader, då minskade sannolikheten för förändringen skulle bli framgångsrik. Om projektgruppens kompetens både vad gäller kunskaper och skicklighet var svag och deras möjligheter att sätta till tillräckligt mycket tid för uppdraget var begränsad då minskade sannolikheten för framgång. Engagemanget gäller två parter: ledningen och de medarbetare som berörs av projektet. Om engagemanget är lågt då minskar sannolikheten för framgång. Extra arbetsbelastning gäller berörda medarbetare. Om genomförandet av förändringen kräver mer än 10% extra insatser utöver ordinarie arbetsuppgifter för berörda medarbetare, då minskar sannolikheten för framgång.

Två verktyg som vi kallar speglar

Det vanligaste sättet att använda en spegel är som återkoppling. Badrums-spegeln, bilens backspegel och speglar i gatukorsningar förser oss med beslutsunderlag genom återkoppling. Något liknande gäller de båda speglar som jag nu ska presentera.

Det är viktigt att tala om vad speglarna *inte* är. De är inte kontrollinstrument. Om man använder speglarna som kontrollinstrument faller hela idén med dem platt till marken.

IQS-spegeln

I slutrapporten från International Quality Study meddelades att man hade funnit fler än 900 olika metoder som de 550 företagen använde i kvalitetsarbetet. Bara [tre](#) av dessa kan rekommenderas generellt.

Vilka metoder som ger önskad effekt beror på företagets ”mognadsgrad” vad gäller kvalitetsarbete. De som kommit långt i sin utveckling kan dra nytta av mer avancerade metoder än de som hunnit mindre långt. IQS delar in företagen i studien i tre grupper. Jag ger dessa grupper namn utifrån vad IQS föreslår att de ska inrikta sig på.

Den första gruppen, *Förbättringsföretagen* ska inrikta sig på enkla förbättringsinsatser för att ge kunderna det som kunderna har anledning att förvänta sig.

Den andra gruppen, *Expansion/Samverkansföretagen* ska inrikta sig på att öka sin omsättning och bygga upp en företagskultur för samverkan.

Den tredje - och mest avancerade - gruppen, *Förnyelseföretagen*, ska inrikta sig på att ta fram nya produkter.

Den kritiska frågan är alltså vilken grupp din organisation tillhör. IQS-spegeln ger dig stöd att själv fastställa var din organisation hör hemma. Spegeln består av 62 påståenden. Du ska ta ställning till vart och ett av dem på en skala från 0 = instämmer inte alls till 3 = instämmer helt och hållet.

För var och en av grupperna finns tre underrubriker för *medarbetare*, *processer* och *strategi*.

Nu kan du öppna [IQS-spegeln](#).

DICE-spegeln

Spegeln ger dig stöd att säkerställa att strukturen på det förändringsprojekt som du står i begrepp att genomföra är tillräckligt stadig. Det gäller fyra faktorer:

- Uppföljningsperiod (D står för duration)
- Kompetens hos projektteamet (I står för Integrity)
- Engagemang (C står för Commitment, hos ledningen och hos berörda medarbetare)
- Extra belastning för berörd personal (E står för effort)

Nu kan du öppna [DICE-spegeln](#)

Några ord på vägen

Varför kan speglarna inte användas som kontrollinstrument? Det finns konsultföretag som åtar sig att genomföra arbetsplats- eller klimatundersökningar. Kan inte speglarna användas på samma sätt?

Arbetsplatsundersökningar och personlighetstester ska leva upp till tre kvalitetskrav. De ska vara validerade, reliabla och relevanta.

Validitet anger vilken grad instrumentet mäter det som man avser att mäta. Om man vill ha reda på en människas intelligens har hennes vikt i kg mycket låg validitet. Reliabilitet avser tillförlitligheten. Hög reliabilitet innebär liten risk för slumpmässiga fel. Relevans gäller om det man mäter verkligen betyder något i det aktuella sammanhanget.

De speglar som jag tillhandahåller har inte tagits fram för att vara valida, reliabla och relevanta mätinstrument. Men om du använder dem enligt rekommendationen, så saknar detta betydelse.

Relevansen avgör var och en själv. Är det troligt att ledningens engagemang för ett förändringsprojekt har betydelse för om projektet kommer att genomföras med framgång? Eller att ett företag där man vet alla alla medarbetare är väl kompetenta för sina arbetsuppgifter har hunnit längre i sin kvalitetsutveckling än om personalen är ett gäng glada amatörer?

Speglarna ger respondenterna möjlighet att göra bedömningar och bedömningar är alltid subjektiva. Olika människor har olika utgångspunkter, därför kommer deras bedömningar av samma företeelse att vara olika. Därför ger speglarna ett bra underlag för att ”snacka ihop sig” inför gemensamma beslut. Validiteten i spegeln som instrument är alltså ointressant.

Detsamma gäller reliabiliteten. Om du själv besvarar spegeln vid två tillfällen med några dagars mellanrum, så kommer resultaten förmodligen att skilja sig från varandra. Reliabiliteten är alltså låg, men det spelar inte heller någon roll. Resultaten är avsedda att vara underlag för en strukturerad dialog som ska ge underlag för beslut om åtgärder.

Noter

- ¹ International Quality Study (IQS) genomfördes av Ernst & Young på uppdrag av American Quality Foundation. Studien resulterade i några olika rapporter. Slutrapporten Best Practices Report är en av källorna till denna artikel.
- ² Den första av de tre metoderna är *policy deployment*. På svenska innebär detta att samtliga medarbetare förstår företagets strategi, policies och värderingar, så att de kan använda dem för att fatta självständiga beslut i situationer som i någon mening är nya. Hur man åstadkommer detta i praktiken har jag beskrivit dels i *Visionen - ett ledningsinstrument i lärsamhället* dels i den lilla skriften (44 sidor) *Vision i Vardande - på spaning efter en levande vision*. Vision i Vardande används av ett antal företag som stöd i deras visionsarbete. Den finns som e-bok (6 Mb) och jag skickar den utan kostnad med e-post, eller om du föredrar den på en CD som då kostar 100 kr inkl moms och frakt. <mailto:foqus@telia.com>

Den andra metoden är *process improvement*. Det enklaste sättet att få igång detta är att etablera Kaizen, de fortlöpande förbättringarna som samtliga medarbetare kan engagera sig i som ett inslag i företagskulturen.

Den tredje metoden är *kvalitetsäkrade underleverantörer*. När detta skrivs är den metoden aktuell i två uppmärksammade fall. Idrottsklubbar har betalat ut ersättning till tränare som reseersättning i stället för som beskattningsbart arvode. Ordförandena i klubbarna riskerar nu åtal. Den ene är redan dömd till ett års fängelse, men har överklagat. Den andre säger sig vara okunnig om det som hänt. Med "kvalitetsäkrade underleverantörer" hade detta inte kunnat ske utan ordförandens kännedom.

- ³ En populär metod som kan vara skadlig är benchmarking. Metoden introducerades i Xerox och innebär att man ska jämföra sig med de allra bästa företagen. Men om man jämför en omogen organisation med ett företag i världsklass innebär det att man "slår folk i huvudet" med att de är undermåliga. Benchmarking är en bra metod för företag som hunnit en bra bit på vägen mot världsklassen.
- ⁴ Ingrid Tollgerdt-Andersson har genomfört studien på uppdrag av FoU inom Velfärdsområdet i Västra Sverige och personalcheferna i Göteborgsregionen (Sydsvenska Dagbladet 18 okt 2005)
- ⁵ Boston Consulting Group. Studien rapporterades i en artikel, *The Hard Side of Change Management*, av Harold L. Sirkin, Perry Keenan och Alan Jackson Harvard Business Review Oct 2005.