

## **Förändringsarbete är ingen materialsport.**

Det verkar som att många tror att förändringsarbete är en materialsport. Mediokra golfspelare tror ibland att nya golfklubbor kan ersätta talang och träning. Det är nästan lite charmigt och placeboeffekten kan säkert, åtminstone temporärt, bidra något. Då är det allvarigare när chefer, i sin aktivitetssiver, tror att enkla lösningar och nya verktyg och metoder kan ersätta hårt arbete, träning, talang och ledarskap. Det är orimligt att vissa chefer gång på gång utsätter sina organisationer för dessa plågsamma människoförsök som brukar kallas omorganisation.

### **Utveckling kräver förändring**

Det är nog dags att även styrelser börjar titta på dessa aktiviteter som brukar gå under tre- eller fyrbokstavskombinationer och som under mer än tjugo år genomsyrat organisationer och företag. Kostnaderna är ofta gigantiska och effekterna tveksamma. Risken är dessutom stor att dessa ständiga förändringsarbeten i hög utsträckning har bidragit till den skepsis som finns kring all form av utvecklingsarbete och som skapar en onödigt stor tröghet i företag och organisationer. Eftersom trenden verkar vara att den senaste metoden är det som det ställs störst förhoppning till, hoppar metodivrarna på tåget och hoppas att just denna metod ska lösa alla problem. Under tiden ger det en känsla av handlingskraft och därmed en tidsfrist fram tills någon tycker att det går för sakta, kostar för mycket pengar eller att en ny och häftigare metod har arbetats fram.

Det är inget fel på varken Lean, Lots, Bpr, Balanced Score Card eller liknande metoder som presenterats under årens lopp. Problemet är att fokus i för hög grad läggs på metod och inte på att skapa förståelse och acceptans för den effekt metoden förhoppningsvis är tänkt att åstadkomma. Seminarier och utbildningar genomförs på ett strukturerat och enhetligt sätt där det förutsätts att alla har samma behov av tid och hjälp. I skolans värld är detta en vanlig metod då det handlar om att lära sig t.ex. en teori. I praktiken handlar det dock om att få människor att ta till sig budskap och metoder som är tänkta att bidra till att förändra nuläget. Då är det avgörande att anledningen till utbildningen, den tänkta effekten, är så pass tydlig och attraktiv att deltagarna i första hand förstår och accepterar vad som ska åstadkommas, för att sedan kunna gå in i utbildningen med rätt förutsättningar.

### **Förändringskompetens – en framgångsfaktor**

Individer, företag och organisationer utsätts ständigt för omgivningens framåtskridande och det är därför avgörande att det finns en hög förändringskompetens, som kan ta hand om planerad utveckling och vara en beredskap för omgivningens förändring. För det krävs ett inspirerat ledarskap, förstådda och accepterade mål samt ett engagemang för verksamheten som genomsyrar hela organisationen. Låt oss inte förblindas av Kejsarens nya kläder. Det finns inga enkla lösningar. Det handlar om engagemang, energi och uthållighet. Kommunicera nuläget, skapa en förståelse och en acceptans för det framtida läget och ge de förutsättningar som krävs för att chefer och medarbetare ska kunna och vilja ta till sig utbildning och träning.

Framtidens företag och organisationer arbetar kontinuerligt med förändring, utveckling och ledarskap. Dess chefer och medarbetare utvecklas, utvecklar och skapar långsiktig framgång. Trender och metoder är för dem bara ett medel som används om de bidrar till framgång. De engagerar och entusiasmerar. De är framtidens vinnare.