

Att förändra nerifrån och upp

Itakt med att vårt samhälle förändras från ett industri- till ett tjänste- och kunskapssamhälle så ändras också vårt sätt att arbeta med organisationsgemensamma frågor. Det som tidigare kallades staber eller stödfunktioner, som ekonomi, HR, inköp, miljö med mera, går från ett traditionellt hierarkiskt arbetssätt till ett mer processuellt eller tvärorganisatoriskt.

Att arbetet förändras i denna riktning är ingenting nytt. Vi har talat om den här utvecklingen i flera decennier. Men när vi väl försöker genomföra den har det visat sig svårare än väntat. Det hierarkiska arbetssättet verkar sitta väldigt djupt i oss.

Enligt vår erfarenhet så spelar det ingen roll hur många managementmodeller, omorganisationer eller konsulter vi använder. Riktig förändring av arbetssätt sker först när människor inom organisationen bejakar förändringen, känner sig motiverade och därmed ändrar sin attityd.

En förutsättning för ett tvärorganisatoriskt arbetssätt är medarbetare med en hög kompetensnivå, vilket ställer krav på organisationens förmåga till kompetensutveckling och kompetensväxling. Mer kvalificerade medarbetare ställer också krav på ett förändrat ledarskap och en utvecklad styrning och uppföljning. Men för att lyckas med omställningen måste också

organisationskulturen förändras, vilket erfarenhetsmässigt inte låter sig göras över en natt.

Organisationsforskaren Louise Bringselius har i sin doktorsavhandling konstaterat att om förändringen verkligen ska bli genomförd måste man:

- ▶ gå nerifrån och upp.
- ▶ genomföra förändring successivt.
- ▶ få förändring att betraktas som ett permanent tillstånd.

Att gå nerifrån och upp kan till exempel handla om att få en samsyn kring varför en förändring är nödvändig i hela organisationen, inte bara i styrelsen och representationsväningen.

Att genomföra förändringen successivt kan handla om att definiera realistiska och viktiga KPI:er eller styrtalet som faktiskt ger information om man rör sig i önskad riktning eller ej i förändringen.

Att få förändringen att betraktas som ett permanent tillstånd handlar om att... ja vad? Kanske vi bäst illustrerar detta med de ord som redan Niccolò Machiavelli (1469–1527) yttrade: »En förändring lämnar alltid vägen öppen för etablering av andra.«

Begreppet: »att gå från ord till handling« räcker alltså inte – vi måste också förankra alla de fina orden för att kunna få till ett bestående resultat. ●



Mikael Wallgren
Anders Kron
Convendor AB

” Riktig förändring av arbetssätt sker först när människor inom organisationen bejakar förändringen, känner sig motiverade och därmed ändrar sin attityd.