



## CIBER och förändringsledning

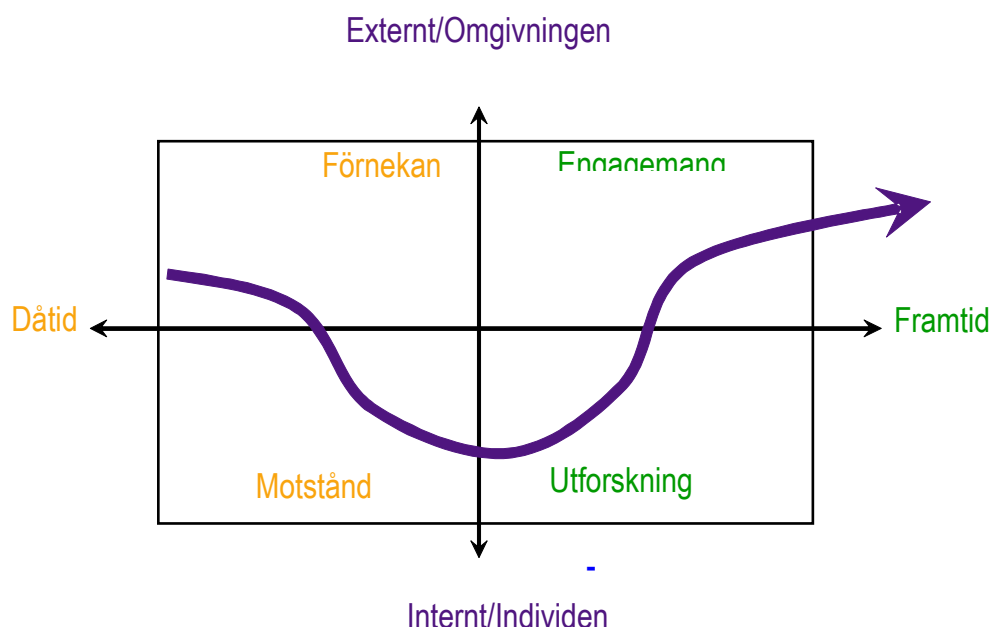
Av Annika Martinsson – konsult på CIBER

En ERP (Enterprise Resource Planning) implementering kan hjälpa ditt företag att bli mer konkurrenskraftigt genom att ge organisationen möjlighet att generera aktuell och korrekt information i rätt tid. Att ha en enhetlig bild av verksamheten och alla affärstransaktioner i ett system låter som en dröm för många chefer.

Ett lyckat ERP projekt kan bland annat korta ledtider, förbättra kundservice och minska IT-kostnader. Tyvärr misslyckas många implementeringar. 2007 gjorde Deloitte en undersökning av 62 företag som nyligen implementerat en ERP lösning och kom fram till att 65% av utmaningarna handlade om mänskliga faktorer. Det var alltså inte fel på tekniken men engagemanget i organisationen var inte tillräckligt högt för att implementeringen skulle lyckas.

Vi på CIBER är väldigt duktiga på att bygga, integrera och förvalta system och vi har förståelse och kompetens för att få med människan i förändringen. För att lyckas driva igenom en verklig förändring i ett företag måste både tekniken och människan vara med på resan. CIBER har utvecklat ett framgångsrikt koncept för förändringsledning som utgår från de fyra känslomässiga faserna som vi människor går igenom vid en förändring.

### De 4 känslomässiga faserna



När ett projekt introducerar en förändring kommer detta att starta en känslolokarusell där varje individ går igenom fyra förutspåbara faser, förnekan, motstånd, utforskning och engagemang (se bild). Förändringsledning kan guida individer genom dessa faser och driva aktiviteter för att öka engagemanget i organisationen.

Låt ett exempel illustrera hur detta går till. Organisation där Anders jobbar som säljare inför ett nytt it-system för att effektivisera säljprocessen. Innan projektet drar igång trivs Anders bra med sitt jobb, han är trygg och livet flyter på bra. När projektet introducerar en förändring går Anders ner i förnekelsefasen och intalar sig att detta inte kommer påverka honom.

Efter en tid inser han att förändringen faktisk kommer att påverka hans sätt att arbeta och han blir orolig för vad som ska hända. Anders har skapat ett bra sätt att arbeta på idag och hans kollegor kommer ofta och ber om råd. Anders undrar varför projektet ska ändra på något som fungerar bra? Hur kommer detta påverka hans karriär? Finns det inget annat alternativ, har projektet verkligen tänkt på alla problem som kommer att uppstå?

De nya processerna gör att säljavdelningen behöver jobbar mer med marknadsavdelning än förr, samtidigt som det kräver nya kompetenser. Anders förstår inte värdet av förändringen och går in i motståndsfasen, som är den svåraste fasen att komma ur. Här handlar det om att arbeta med att bryta vanor och förändra attityder. Du har säkert träffat någon individ som har befunnit sig där.

Efter ett tag börjar Anders utforska nya alternativ och kommer till insikt om att det kanske finns ett bättre sätt att göra saker på. Han ser vissa fördelar med det nya arbetssättet jämfört med det gamla. Härifrån är steget inte långt till engagemangsfasen vilket är det som krävs för att organisationen ska ta in förändringen och göra den till en del av hur vi brukar arbeta. När projektet lanseras gäller det att merparten av organisationen är engagerad, annars kommer implementeringen inte att lyckas.

Det enda vi kan vara säkra på i dagens arbetsklimat är att förändring kommer. Många människor tycker helt enkelt inte om förändring. De är bekväma och säkra i sina roller. Att ta itu med nya processer, system, rapporter och eventuellt en ny organisationsstruktur skapar osäkerhet och hotar deras trygghet, vilket knuffar dem ur sin bekvämlighetszon. Erfarenheten visar att mycket av motståndet under en systemimplementering är förutsägbart. Syftet med förändringsledning är att reducera potentiella risker samt att förutse och förhindra möjliga problem för att på så vis skapa förutsättningar för en lyckad implementering.

## ***Vad är förändringsledning?***

Förändringsledning är ett strukturerat sätt att ta individer, grupper och organisationer från ett nuvarande tillstånd till ett framtida önskat tillstånd. Det används för att hantera den känslomässiga sidan av en förändring.

Att ändra en persons beteende är bland det svåraste man kan göra och att ändra en hel organisations beteende är en ännu större utmaning. Har du en speciell stol som du brukar sitta på vid matbordet? Försök att sätta dig på en annan stol vid middagen ikväll och se om du lyckas förändra detta enkla beteende.

CIBERs förändringskoncept består av fem steg;

1. Vi börjar med att likrikta vision och strategi för att bygga konsensus och involvering runt projektets mål och vision.

2. Därefter är det dags att möjliggöra förändringen och planera hur den ska gå till.
3. När alla intressenter har en gemensam syn av vision och strategi och planen är på plats är det dags att genomföra förändringen.
4. Vi ser till att organisationen och supporten är redo för lansering.
5. Därefter fortsätter förändringsarbetet med målet att få en organisation på plats som har förutsättning för kontinuerligt förbättring.

Låt oss på CIBER bli din betrodda rådgivare inom både systemutveckling och förändringsledning!

Vill du veta mer? [annika.martinsson@ciber.com](mailto:annika.martinsson@ciber.com)