

Förändringsledning

Varför blir det ofta så fel?

Av Trude Kleppestø, Senior Management Konsult på CIBER

Varför blir det ofta så fel när man inför nya it-system, i synnerhet i stora ERP-projekt? Innan denna brännande fråga besvaras, låt mig illustrera problematiken med två egna erfarenheter:

Jag jobbade med en ledningsgrupp som var i uppstartsfasen av ett SAP införandeprojektet. Där fanns representanter från både verksamheten och IT, och jag frågade om de trodde att beslutet var förankrat och kommunicerat i organisationen. Jag undrade även om deras förväntade nyttohemtagningskalkyl fortfarande kändes bra. Alla var rörande överens om att ”vi har informerat vår personal och de är vana it-användare” samt ”vi känner oss säkra på att vi kommer att uppnå förväntad ROI”. Jag svarade att jag tror att ni underskattar det ansvar ni har och det arbete som ni i ledningsgruppen måste göra för att detta ska gå enligt planerna.

Jag fortsatte med att ställa några frågor. ”Hur många av er här har en mobiltelefon från företaget X”? Runt 2/3 nickade instämmande på den frågan. ”Ni som svarat ja, hur många hade en produkt från X som sin näst senaste mobil”? I stort samma individer bekräftade mitt antagande. ”Tänk om IT under mötets gång har beställt nya telefoner från företaget Y och ni måste byta till dessa under dagen”. Det blev en del skratt i rummet, och någon upplyste mig om att det inte var aktuellt, eftersom han hört att det var så krångligt att orientera sig i Y:s menyer. ”Men det är ju samma funktionalitet i båda mobilerna”, påpekade jag. ”De går att ringa med, skicka SMS, lagra kontakter m.m. Hur tror ni att era medarbetare känner inför ett förändrat arbetssätt och att lära sig nya processer samtidigt som de ska lära sig ett nytt it-system. Där pratar vi om ett stort byte – båda i funktionalitet och menystruktur”

En annan historia kommer från min tid som anställd på SAP. Jag satt med på en utbildning för ett tiotal anställda på ekonomienheten hos ett företag som snart skulle börja använda SAP, inklusive avdelningens chef. De uttryckte nyfikenhet och var förväntansfulla när vi startade dagen med en fika. Under introduktionen ställdes frågor som ”vad jobbar ni med?”, ”vad förväntar ni er av denna kurs?” och ”hur tror ni att SAP kan stödja er i ert arbete?”. Chefen uttalade sig först. ”Jag är chef för ekonomiavdelningen och har egentligen inte tid att vara här“ och ”jag har hört att företag som använder SAP inte är nöjda”. Hans frustration och negativa inställning smittade av sig på de andra i gruppen som därefter inte riktigt vågade ha en annan åsikt. Kan man tänka sig att ledningsgruppen inte hade fått fram rätt budskap till mellancheferna (i alla fall till just denna) om vikten av att föregå med gott exempel och att ställa sig bakom beslutet att införa SAP?

Att införa ett ERP-system innebär merarbete för många, och organisationen måste under en period acceptera omprioritering av det dagliga arbetet. Det krävs en insikt om att vissa uppgifter måste prioriteras bort för att de anställda ska mäkta med, om projektet ska lyckas.

”Av olika skäl har it-branschen inte riktigt lärt sig att driva successiv förändring, trots att det - som jag ser det - skulle minska de stora risker, för såväl projekten som de inblandade, som är intimt förknippade med stora projekt”¹.

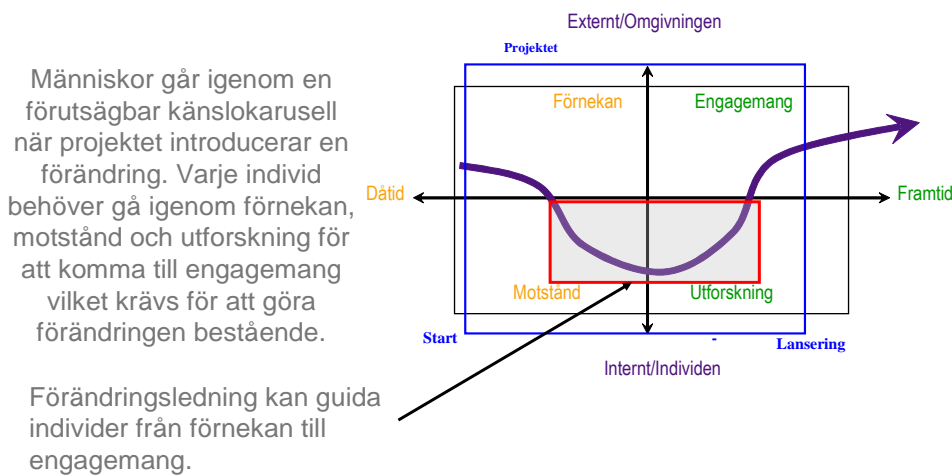
Varför?

En utmaning som många företagsledare står inför är att kunna leda sin organisation genom en förändring. Oftast är det personalen själva som står i vägen för förnyelse. De vill inte förändra sin nuvarande situation till förmån för något okänt om de inte förstår motiven bakom förändringen. I dagens samhälle är vi nåbara 24x7. Tekniken utvecklas allt snabbare och produkterna har kort ekonomisk livslängd. Vi konsumenter vill ständigt ha nya produkter och tjänster. Status quo i företagets organisation är en utopi och förändring är oundviklig. Många förändringar i organisationen leder inte till förnyelse. De skapar däremot en osäkerhet som kan leda till försämrad produktivitet och kvalitet.

Varför blir det så? Jo därför att medarbetarna är trygga med vad de kan och känner till. När man ställs inför något nytt är det lätt att gå i försvarsställning. De kan ske i rädsla för att misslyckas, för att man inte förstår det nya (t.ex. it-systemet) eller inte lyckas leva upp till de nya förväntningarna och därmed kanske få sparken. Oavsett vad rädslan grundas på så trygghetskänslan oerhört viktig. Lika stort fokus på organisationens individer som på det nya it-systemet ökar radikalt förutsättningarna för framgång.

¹ Chris Curran som är konsult, partner och CTO på Diamond Management & Technology Consultants. Artikel publicerad i CIO Magazine.

Den känslomässiga sidan av förändring



Konsekvenserna av att inte arbeta aktivt med förändringsledning

En vd på ett stort svenskt företag berättade för mig att de hade beslutat att dra in på de fruktkorgar som levererades till dem. Efter en tid noterade man kraftigt ökad kaffeförbrukning. ”Jag har en teori om varför”, sade jag. ”Det kanske var så att ni inte berättade om indragningen? Förra gången när det var turbulent på finansmarknaden kanske fruktleveranserna drogs in samtidigt som ni varslade om uppsägningar?” I så fall sitter säkert många oroliga i fikarummet och spekulerar om vem som måste gå denna gång, även om ni inte har några tankar på att säga upp personal.”

Rykten medför ofta att organisationens produktivitet och tempo försämras. Jag har ofta suttit med chefer som i frustration utbryter ”men vi har ju pratat om varför vi startar projektet och hur viktigt det är för oss . Hur kan våra medarbetare säga att de inte vet?” Vad de glömmer är att de sitter på så mycket mer information och därför kan se hela pusslet. Medarbetarna känner sannolikt till delar av pusslet, men det fattas viktiga bitar. Att skapa engagerande kommunikation kräver en dialog där både sändare och mottagare är aktiva. Nyckeln ligger i att få feedback på hur mottagaren uppfattar budskapet.

Brist på engagemang och acceptans uppstår ofta när cheferna själva inte tror på projektet eller väljer att inte involvera sig. Eller när de som utför projektet inte accepterar sina roller. Oklarhet från sponsor och ledning om förändringens motiv medför ofta rykten och osäkerhet.

Enligt min erfarenhet leder det till en lösning som inte är optimal, överskriden budget, försenad leverans, att projektet går aldrig i mål, samt det jag tycker är ohållbart, att personalen mår dåligt. Jag har jobbat i ERP-projekt både som anställd och konsult och i varje projekt har det funnits minst två individer som bytt projektet mot långtidssjukskrivning för utbrändhet. Det händer därför att resurser sällan allokeras heltid till projektet. De förväntas ta stort ansvar för processbeskrivning ”As-Is”, att snabbt bli experter på det nya systemet ”To-Be”, samtidigt som deras linjechefer förväntar sig att de sköter sitt dagliga arbete. Ofta blir de informella

ambassadörer som får jobba 55-60 timmar i veckan i motvind och med stort ansvar, i en organisation som motsätter sig förändring. Jag hävdar att de flesta stora it-projekt av de som jobbar i verksamheten uppfattas som något som IT har bestämt att vi ska göra. Det leder till litet eller inget stöd från mellancheferna som inte vill släppa sina medarbetare till projektet. När de gör det så försämras produktiviteten och resultatet, det saknas resurser, de möts av oförståelse från sina chefer när uppgifter måste väljas bort. Då är det inte längre bara projektmedlemmarna som börjar gå på knäna, även stressnivån hos medarbetarna höjs markant. Individens möjlighet att kontrollera och påverka sin egen situation fungerar som en sköld mot stress och dess skadeverkningar.

Ledningsgruppen och högre chefer måste ta sitt ansvar, det inte är acceptabelt att de anställda mår dåligt. Alltför ofta får systemleverantörer och konsultbolag ta stryk i media när projekt försenas, fördyras eller läggs ner, när mycket av problemen bottnar i stort motstånd i organisationen - ofta från verksamheten själva – mot den nya it-lösningen.

Nu till svaret på frågan ”varför blir det ofta så fel?”. Ledningen underskattar behovet av att kontinuerlig kommunicera varför man bestämt sig för nytt it-system, samtidigt som de måste föregå med gott exempel. Annars så får man inte med sig personalen i det nödvändiga förändringsarbetet.

Framgångsfaktorer

Nyckeln till ett lyckat it-införande ligger i ett bra förändringsarbete. Ju tidigare man tar tag i detta, desto större blir chansen att införandet lyckas och att investeringen kan räknas hem. Vikten av att förbereda organisationen på förändring och att satsa på utbildning och kommunikation får inte underskattas. Det gäller med andra ord att hantera båda de hårda och mjuka värdena **IT** och **Medarbetare**. Det sistnämnda är oftast den lägst prioriterade delen i projektet.

En tredje aspekt av it-införande är **Processer**. Alla dessa faktorer måste prioriteras i lika hög grad både under och efter införandet. Fallerar en av dessa påverkas utgången av införandet.

För att få organisationens acceptans av nya arbetssätt måste man skapa engagemang, motivera, vara enkel och övertygande i kommunikationen för att få alla att förstå varför förändringen görs och hur projektet kommer att påverka dem.

Jag hävdar att organisationer inte kan förändras snabbare än dess individer.

Vill du veta mer? Kontakta trude.kleppesto@ciber.com