

## Kraft att förändra.

Vi lever i en tid av snabba förändringar. Organisationer och företag utvecklas och växer, går samman eller köps upp. För människorna är förändringar av olika slag något man måste leva med. Men man kan välja mellan att bli delaktig, se möjligheter att utvecklas och växa, eller att bli ett offer för de förändringar som sker. Det val som var och en gör påverkar företaget och dess framgång. Detta ställer höga krav på organisationens ledning och på de anställda. Hur hanterar man då förändringar?

Följande citat visar att inte mycket hänt under de senaste åren:

Hälften av alla fusioner och uppköp misslyckas. Och bara 17% leder till framgång.  
*(Investor Daily, June 3, 1997)*

En tioårig studie av fusionerade företag visar att 80% misslyckats med att leva upp till de förväntade resultaten.  
*(Arthur Lewis: The Bottom Line on Ten Big Mergers, Fortune, May 3, 1982)*

### Varför misslyckas man med förändringar?

Organisationer fokuserar ofta på fel saker. Man anlitar specialister som gör beräkningar, analyser, presenterar fakta, tittar på kapitalbilden etc – dvs sådant som är



Förändringsdynamik

konkret, ”hårdvaran”. Detta utgör dock bara 10% av den totala förändringsdynamiken. Resten utgörs av ”mjukvara”: attityder, värderingar och känslor hos de människor som berörs. Vi kan likna en förändring vid ett isberg, där det mesta ligger under ytan. Det är allt som är ogripbart, abstrakt och ovant för ledningen att hantera.

Resultatet är att människor blir rädda för förändringar, man blir misstänksam, frustrerad och känner motstånd. Därför kan man inte ta till sig den information man får. Och företaget lyckas inte med de planerade förändringarna.

### Grid förändringsstrategi

Grid är en vetenskaplig metod för att genomföra förändringar på individuell nivå, gruppnivå och organisationsnivå. Grid ger företag, ledare och medarbetare de verktyg som behövs för att genomföra förändringar på ett verksamt sätt.

Förändringsstrategin har två viktiga mål:

- 1 Att ge individer möjlighet att förstå sig själva och hur människor kan samverka för att få sunt beslutsfattande, ökad kreativitet, flexibilitet och avsevärd ökning av effektiviteten.
- 2 Att underlätta hela organisationens förståelse och förberedelse för förändringar under de kommande åren.

En förändringsstrategi måste innebära att alla i organisationen har ett gemensamt språk och gemensamma värderingar. Grids förändringstrategi har tre olika tyngdpunkter:

### Grid International AB

Kungsposten 4A, 427 50 Billdal, Sweden ■ Tel 031-93 95 65 ■ Fax 031-91 42 46 ■ info@grid.se ■ www.grid.se  
Sånekullavägen 48D, 217 74 Malmö, Sweden ■ Tel 040-611 26 24 ■ Fax 040-98 45 44 ■ info@grid.se ■ www.grid.se

Australien • Brasilien • Canada • Danmark • England • Filippinerna • Finland • Frankrike • Grekland • Holland • Indien • Irland • Italien • Japan • Malaysia • Mexiko • Norge • Pakistan • Polen • Spanien • Sverige • Thailand • Tjeckien • Turkiet • Tyskland • Ungern • USA • Venezuela • Österrike

**Att förstå sig själv och andra.** Att se och förstå hur man själv fungerar i relation till andra, hur starka och svaga sidor, förhoppningar, rädslor osv påverkar andra människor. Först när man är klar över hur man själv agerar kan man se och förstå andra. Man förstår inte andra genom att studera dem – *man förstår andra genom att man förstår sig själv.*

**Att bygga upp, vårda och utveckla relationer till andra.** I allt vi gör är vi beroende av våra relationer till andra människor: medarbetare, chefer, kunder, leverantörer. Sunda relationer är en viktig ingrediens i en förändringsstrategi, och den blir allt viktigare.

**Att förstå hur man använder sin makt.** Att använda sin makt för att påverka andra är känsligt. Människor kan uppleva att de blir manipulerade, att de är maktlösa, att de måste motsvara förväntningar. Ordet makt är laddat. Men när man som chef använder sin makt på ett medvetet sätt för att involvera människor, blir resultatet att alla inom organisationen arbetar effektivt och strävar åt samma håll.

I andra ledarutbildningar utgår man från hur man agerar nu, och försöker därefter träna in ett bättre beteende. *Beteendeförändring blir kortsiktig om attityder och värderingar inte förändras.*

På gruppnivå är det *gruppens normer* (gemensam syn på t ex kostnadseffektivitet, beslutsfattande, kommunikation, öppenhet) som avgör vilket resultat gruppen når. För att förbättra sina resultat måste en grupp rannsaka sig och förstå vilka normer man har nu och hur man vill att de ska vara. Detta är en oundgänglig grund för team-building.

*Företagskulturen* är den absolut starkaste kraften på organisationsnivå. Den betyder mer än ledningens förmåga, individernas attityder eller grupper agerande. Den är summan av attityder, normer, värderingar, traditioner och tabun och påverkar alla människor varje dag. Företagskulturen påverkar organisationens resultat. Grid är ett hjälpmedel för att förstå och förändra företagets kultur.

*Vill man ha förändring måste man förändra värderingar, attityder, normer och företagskultur.*

Individer	➡	<b>Krafftältet:</b> Attityder Värderingar	➡	Beteenden Beslut	➡	Resultat
Grupper	➡	Normer	➡	Beteenden Beslut	➡	Resultat
Organisationer	➡	Företagskultur	➡	Beteenden Beslut	➡	Resultat

## Krafftältet

Grid inriktar sig på det krafftält som styr våra beteenden och beslut. Och som därmed direkt påverkar resultatet.

På individnivå är det *attityder, värderingar och övertygelser* som avgör hur man agerar. I Grid får människor själva ifrågasätta och testa sina attityder och värderingar, och få återkoppling på sitt beteende. Det är där man måste börja om man vill åstadkomma förändringar.

## Grid verktygslåda

**Ärlighet, öppenhet, uppriktighet.** Det är det mest användbara verktyget, själva grundstenen i Grid-metoden. Att vara uppriktig kan vara svårt, man stöter ofta på avvisande och misstro. Men om man vill kunna lösa problem och få människor att engagera sig, är uppriktighet den enda vägen. När andra upptäcker att man är öppen och uppriktig, inte manipulativ eller styrande, får man ett fantastiskt gensvar.

## Grid International AB

Kungsposten 4A, 427 50 Billdal, Sweden ■ Tel 031-93 95 65 ■ Fax 031-91 42 46 ■ info@grid.se ■ www.grid.se  
Sånekullavägen 48D, 217 74 Malmö, Sweden ■ Tel 040-611 26 24 ■ Fax 040-98 45 44 ■ info@grid.se ■ www.grid.se

Australien • Brasilien • Canada • Danmark • England • Filippinerna • Finland • Frankrike • Grekland • Holland • Indien • Irland • Italien • Japan • Malaysia • Mexiko • Norge • Pakistan • Polen • Spanien • Sverige • Thailand • Tjeckien • Turkiet • Tyskland • Ungern • USA • Venezuela • Österrike

Ju högre upp man kommer i hierarkin, desto större är risken för att man blir manipulativ eller omger sig med ja-sägare. Det blir allt viktigare att hålla fasaden. Men i en organisation där människor är öppna och uppriktiga mot varandra blir detta omöjligt.

**Konfliktlösning.** I Grid visar vi hur viktigt det är att ta upp konflikter i ljuset och se till att man diskuterar dem, för att ha en chans att lösa dem. Detta måste göras öppet och ärligt. Att inte hantera konflikter är ett sätt att lägga locket på och därmed kväva organisationen.

**Konsensus.** Förmågan att skapa förståelse och få överenskommelse i en grupp av människor med olika kompetenser och bakgrund är avgörande för att få bästa möjliga besluts kvalitet.

**Konstruktiv kritik** innebär att man går igenom mål och ramar före en aktivitet, att man under arbetets gång kollar av att man är på rätt väg och att man mäter resultat och lär av erfarenheten när den är slutförd. När konstruktiv kritik blir ett naturligt arbetssätt förbättras samarbete och resultat kontinuerligt.

## En framgångsrik förändringsstrategi

- 1 Se till att ledningen lever som man lär.
- 2 Skapa gemensamma värderingar och språk.
- 3 Genomför team-building.
- 4 Involvera medarbetarna.
- 5 Lägg ansvaret på linjecheferna.
- 6 Låt staben stödja insatserna.
- 7 Mät framstegen.
- 8 Håll fast vid *en* strategi!

*Per Engström*

---

## Grid International AB

Kungsporten 4A, 427 50 Billdal, Sweden ■ Tel 031-93 95 65 ■ Fax 031-91 42 46 ■ info@grid.se ■ www.grid.se  
Sånekullavägen 48D, 217 74 Malmö, Sweden ■ Tel 040-611 26 24 ■ Fax 040-98 45 44 ■ info@grid.se ■ www.grid.se

Australien • Brasilien • Canada • Danmark • England • Filippinerna • Finland • Frankrike • Grekland • Holland • Indien • Irland • Italien • Japan • Malaysia • Mexiko • Norge • Pakistan • Polen • Spanien • Sverige • Thailand • Tjeckien • Turkiet • Tyskland • Ungern • USA • Venezuela • Österrike