

Förbättringar är viktigare än förändringar

Blanda inte ihop begreppen förbättring och förändring. Det är förbättringar vi ska åstadkomma och de ska baseras på orsaksanalyser. Förändringsledning är också viktigt, men ska vara underordnat detta. Annars riskerar den att leda till försämringar, säger *Marita Bergendahl*, som är partner i Sandholm Associates.

DET FINNS IDAG en viss förvirring kring begreppen förbättring respektive förändring och detta kan leda till fel-fokuseringar i verksamhetsutvecklingen. Marita Bergendahl har mångårig erfarenhet av organisationsutveckling, förändringsledning och systematiskt förbättringsarbete. Hon menar att det är viktigt att se skillnaden mellan de här begreppen och agera därefter.

Lägg fokus på förbättringarna

Förändringar är något som finns runt oss hela tiden, säger Marita Bergendahl. De kan komma som följd av nya kundkrav, teknikutveckling, ny konkurrens etc, eller interna beslut och ageranden. Förändringar kan vara positiva genom att de kan skapa nya möjligheter. Men de kan även vara negativa eftersom de kan motverka den för framgång så viktiga kontinuiteten och långsiktigheten.

Förbättringar är ett ständigt pågående arbete som alltid bör baseras på ordentliga orsaksanalyser. De ska vara offensiva och verkningsfulla och tydligt ta sikte på verksamhetens strategiska mål.

– När man arbetar med förbättringar kommer det internt att uppstå förändringar för dem som påverkas. Här är det ofta viktigt med kompetent förändringsledning. Men det är samtidigt viktigt att inse att det är själva förbättringarna som är det primära och att förändringarna är något som uppstår på den resan. Annars kan arbetet med förändringsledning tappa fokus och bli ett självändamål. Det kommer då medarbetarna att känna av, vilket brukar leda till större förändringsmotstånd, säger Marita Bergendahl.

Hon menar att man bör undvika förändringar som inte är relaterade till systematiska och faktabaserade förbättringar. Annars riskerar man att få en förändringstrött organisation.

– Det talas idag mycket om att man ska vara förändringsbenägen och lösningsorienterad. Jag vill se mer betoning på att vara problem- och förbättringsorienterad. Dvs att ta reda på



Marita Bergendahl är partner och seniorkonsult hos Sandholm Associates där hon bland annat leder kursen Förbättrings- och förändringsledning.

rotorsakerna till problem och förbättringsmöjligheter som finns i verksamheten och att arbeta systematiskt med ständiga förbättringar. Om man fokuserar för mycket på förändringsledning i sig finns en tendens att man åtgärdar problem på symptomnivå, och då hamnar man lätt fel, menar Marita Bergendahl.

Det är kompetensen som behövs

I många verksamheter finns både förändringsledare och förbättringsledare. Ett vanligt fel är enligt Marita Bergendahl att verksamheter fokuserar alltför mycket på de olika rollerna och att det ibland uppstår konflikter mellan dessa.

En viktig poäng att lyfta fram är att båda kompetenserna behövs, men att det är ett starkt förbättringsarbete som bör vara huvudfokus.

Det handlar om att integrera förändringsledningskompetensen både i verksamhetens ordinarie ledarskap och i de roller som leder verksamhetens förbättringsarbete. Snarare än att ha en särskild förändringsledarroll.

– Vissa förändringar behöver ledas separat. Men en verksamhet som har rötterna i ett strategiskt förbättringsarbete kommer betydligt mer sällan hamna i situationer där man tvingas till omorganiseringar eller stora, svåra förändringar.