

När man talar om att förankra en förändring så är det något helt annat än att "sälja in". Skillnaden kanske inte är uppenbar men görs det fel kan hela förändringen äventyras. Ett bra förankringsarbete i kombination med en effektiv utbildning kan lägga grunden till ett bra engagemang.

TEXT ANDERS GULLANDER

Förankra förändringen – viktigt för att lyckas



Motstånd mot förändringar. När ca 40% är positiva så innebär det draghjälp i förändringen. Innan dess måste man kämpa på.

Det spelar ingen större roll hur bra förbättringsverktyg, förbättringstavlor eller andra hjälpmedel man har om ingen vill använda dem. Och för att komma dit måste det finnas en vilja och ett engagemang. Det går att införa förbättringsverktyg och rutiner men det går inte att "införa" ett engagemang. Ett bra förankringsarbete i kombination med en effektiv utbildning kan lägga grunden till ett bra engagemang. En förutsättning är naturligtvis också att che-

ferna själva engagerar sig och att arbets sättet är förankrat i ledningsgruppen.

Att "sälja in" en förändring fungerar sällan

Det råder ofta en stor okunskap inom svensk industri när det gäller själva förankringsarbetet.

Det är en stor skillnad mellan att "sälja in" och att förankra. Det är alldeles för vanligt att man försöker sälja in t ex ett nytt

arbets sätt på en halvtimme och tro att alla ska förstå. Och även om alla har köpt argumenten så kanske inte förståelsen för vad det innebär finns. En förståelse som det kanske tagit ledningsgruppen månader för att komma fram till.

Att på det sättet "sälja in" ett nytt arbets sätt som det innebär att jobba med ständiga förbättringar, lean produktion eller liknande kanske lyckas och håller ett tag, men säljan på sikt. ▶

Erfarenheter visar att det ofta är effektivare att samla all personal samtidigt, även om det innebär att stänga hela produktionen... ”

► Motstånd mot förändringar

De allra flesta reagerar negativt på en förändring i företaget. Man vill inte, förstår inte varför, tycker det fungerar bra som det är och så vidare. Efter en tid börjar man acceptera och förstå. Det är först då personen blir en draghjälp i förändringen. Man brukar säga att när ca 40% kommit över på den positiva sidan, se bild, så är det draghjälp i förändringen. Innan dess är det mest motstånd.

Hur djup kurvan blir, och hur lång tid det tar innan flertalet är på den positiva sidan, beror på hur bra man har förankrat innan. Det bästa är naturligtvis om så många som möjligt är med i själva planeringen inför förändringen. Då ökar förståelsen och därmed förankringen och allt går mycket snabbare.

Samla hela styrkan

Ofta tror man att den snabbaste vägen till förankring är att diskutera i mindre grupper. Det är att lura sig själv. Erfarenheter visar att

det ofta är effektivare att samla all personal samtidigt, även om det innebär att stänga hela produktionen. Jag har själv varit med på många företag där hela företaget stängt en halv dag för att alla ska kunna delta. Då har det också inkluderat hela ledningen vilket naturligtvis är en förutsättning om man vill ”lägga ribban” och visa hur angeläget området är.

Finns inga ”snabba vägar”

Att skapa insikt, förståelse och engagemang genom diskussion och medverkan i uppbyggnadsskedet tar lite längre tid men håller i längden. Här kan man tjäna mycket tid och pengar på att göra rätt från början. Den tid man lägger ner på att skapa insikt och förankra har man igen många gånger om senare. ●

Artikelförfattaren är projektledare på Förbättringsforum och finns på Centrum för Arbetslivsutveckling.

Förbättringsforum

Förbättringsforum är den tillverkande industrins nätverk inom området ständiga förbättringar. Avsikten är att vara ett fristående forum för ett systematiskt utbyte av idéer och erfarenheter inom området. Forumet är helt oberoende av externa finansiärer, organisationer, utbildnings- och konsultföretag. Medlemskapet är kostnadsfritt.

Förbättringsforum drivs som ett samarbetsprojekt mellan Centrum för Arbetslivsutveckling, företaget Almlings Agenda och tidningen Verkstäderna.

Projektledare: Anders Gullander och Gunilla Almling

Hemsida: www.forbattningsforum.se

För information: info@forbattningsforum.se

Forumträffar

Erfarenhetsutbyten som genomförs direkt på företag. Vi träffas på företag som kommit långt eller på företag som precis har startat förbättringsarbetet. Vi bjuder också in till seminarier kring aktuella teman. Forumträffarna arrangeras för medlemmar i Förbättringsforum. Medlemskapet är gratis. Datum kan komma att ändras. Aktuell information om datum och innehåll finns på www.forbattningsforum.se

Riksforum Förslag & Förbättringar Stockholm, 15–16 november

Ascom Sweden AB
Herrljunga, 1 december

Parker Hannifin
Trollhättan, 2 februari

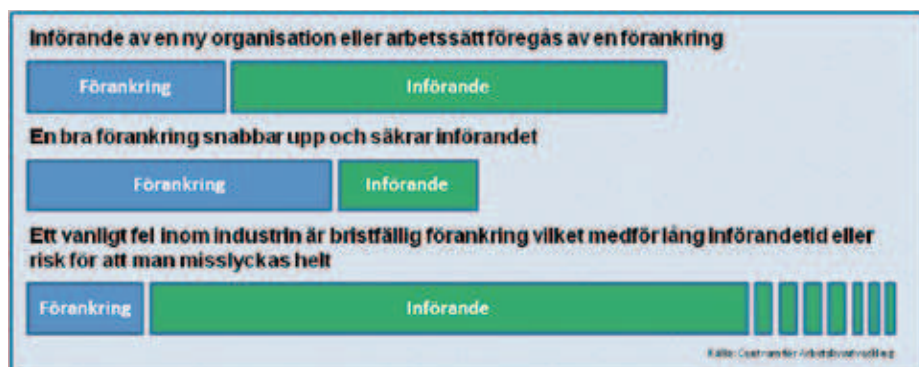
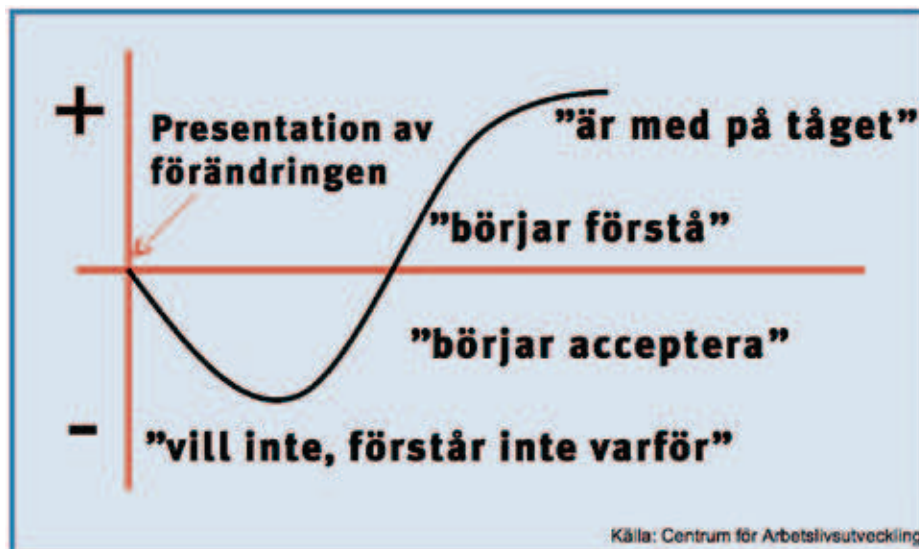
Tarkett
Ronneby, 21 mars

Sätt fart på förbättringsarbetet? Företagsanpassat seminarium

Principerna finns. Förbättringsverktygen är framme. Supporten tillsatt. Men det fungerar ändå inte som det är tänkt. Det är trögt att få igång förbättringsarbetet och svårt att få alla med på tåget. Genom en speciell processorienterad analysmodell vaskas alla faktorer fram på det egna företaget som på olika sätt motverkar förbättringsarbetet.

Resultatet innebär svart på vitt var problemen finns och vad som bör åtgärdas. Det innebär samtidigt en del i förankringen. På seminariet diskuterar vi också viktiga faktorer för att lyckas.

För mer information: kontakta någon av projektledarna.



Industrins nätverk för ständiga förbättringar.