



UNDERLAGSRAPPORT NOVEMBER 2021

FÖRÄNDRINGSTEORI SOM STRATEGISKT VERKTYG FÖR HÅLLBARHET INOM IKEA

Jens Andersson

Förändringsteori som strategiskt verktyg för hållbarhet inom IKEA

Jens Andersson

Underlagsrapport, november 2021

till

Expertgruppen för biståndsanalys (EBA)

EBA:s underlagsrapporter innefattar kortare översikter, undersökningar, kartläggningar och analyser som har genomförts för att skapa diskussion och bidra till kunskapsfördjupning inom ett visst ämne. Till skillnad från EBA:s rapporter så är underlagsrapporterna inte föremål för något formellt godkännande från expertgruppen. Som normalt i EBA-sammanhang så står författarna självständigt för analys, slutsatser och eventuella rekommendationer.

Vänligen referera till denna underlagsrapport som: Andersson, Jens, *Förändringsteori som strategiskt verktyg för hållbarhet inom IKEA*, Underlagsrapport, november 2021, Expertgruppen för biståndsanalys (EBA), Sverige.

Denna rapport kan nedladdas utan kostnad på: www.eba.se

Omslagets design av Julia Demchenko

Jens Andersson

Jens Andersson har 20+ års erfarenhet av att leda strategiutveckling, uppföljning och utvärdering i skärningspunkten mellan näringsliv, filantropi och utvecklingsarbete. Som oberoende konsult arbetade han med organisationer som Världsbanken, WTO, WHO, EU, DFID, Svenska Utrikesdepartementet, Sida och Norad. Sedan 2019 är han ansvarig för uppföljning, utvärdering och lärande på IKEA Social Entrepreneurship baserat i Nederländerna. Hans arbete innebär också att ge råd om social hållbarhet och stödja framtagandet av förändringsteorier för olika hållbarhetsinitiativ och sociala företag inom och utanför IKEA. Jens har en doktorsexamen i ekonomisk historia från Lunds universitet.

Tack

Författaren är tacksam för kommentarer på tidigare utkast från Elin Adelman och Alexandra Silfverstolpe Tolstoy på Sida och Kim Forss, Jan Pettersson och Númi Östlund på Expertgruppen för biståndsanalys (EBA). Åsikterna som framförs här är författarens egna och motsvarar inte nödvändigtvis IKEAs hållpunkt i olika frågor. Författaren tar fullt ansvar för texten och eventuella felaktigheter.

Innehåll

Förord från EBA	1
Förändringsteori som strategiskt verktyg för hållbarhet inom IKEA	2
Mot hållbart företagande	4
Företags strategiarbete och förändringsteori.....	6
Förändringsteori i en lärande organisation	8
Användningsområden inom IKEA.....	10
Några lärdomar	12
Användning.....	12
Process	13
Struktur	14
Avslutande uppmaning att sätta i gång	17

Förord från EBA

I slutet av 2020 publicerade Statskontoret och ESV en översyn av regeringens styrning av Sida samt av myndighetens interna effektivitet, ledning och uppföljning. En av rekommendationerna till Sida var att myndigheten bör utveckla sitt arbete med förändringsteorier i syftet att stärka lärandet och tillämpningen av erfarenhet, utvärdering och evidens i genomförandet av regeringens strategier.

För att bidra till ett utvecklat arbete med förändringsteorier beslutade EBA att låta publicera en antologi med texter som belyser just förändringsteorier ur olika perspektiv. De flesta texter till antologin, varav denna är en, publiceras också som separata underlagsrapporter.

Jens Andersson belyser hur förändringsteorier i allt större omfattning används som strategiskt verktyg för hållbarhet inom IKEA. Texten beskriver hur metoden svarar upp mot ett strategiskt behov som framförallt vuxit fram ur den allt starkare hållbarhetsagendan. Författaren delar också med sig av erfarenheter från arbetet med utformning av förändringsteorier och hur de kan bidra till lärande i organisationen.

Det är EBAs förhoppning att texten bidrar med lärande om strategisk användning av förändringsteorier från en aktör som på många sätt skiljer sig från Sida.

Till skillnad från EBAs rapporter så är underlagsrapporter som denna inte föremål för något formellt godkännande från expertgruppen. Som normalt i EBA-sammanhang så står författarna självständigt för analys, slutsatser och eventuella rekommendationer.

Stockholm i november 2021

Jan Pettersson, Kanslichef

Förändringsteori som strategiskt verktyg för hållbarhet inom IKEA

”Spänningen släpper och tröttheten känns i kroppen efter ett par timmars full koncentration framför skärmen. Ännu en förändringsteoriworkshop är till ända. Det gick bra den här gången också, trots att ämnet var komplext och förändringsteori som begrepp var nytt för många av deltagarna. På slutet hade de framför allt uttryckt uppskattning över att ges tid att öppet kunna reflektera över mål och medel tillsammans. Mycket arbete kvarstår dock för att förändringsteorin vi jobbade med blir komplett och används.”

Det intressanta med den här scenen är att den utspelar sig inom ett storföretag, kanske inte där vi förväntar oss att förändringsteorier används. Det är knappast ett verktyg som ingår i grundutbildningen inom företagsekonomi eller som är speciellt anpassat för affärsverksamhet. Det finns en mängd andra strategimodeller för den privata sektorn.

Vid närmare granskning visar det sig dock att de strategiska redskap som företag använder för att styra sin verksamhet i grunden liknar de som används i den statliga sektorn och civilsamhället. Alla typer av organisationer, vare sig de bedriver affärsverksamhet eller inte, har behov av strategier, planer, uppföljningsindikatorer och lärandeprocesser, för att kunna formulera mål samt förstå hur och om organisationens delar bidrar till dessa.

Den allt viktigare hållbarhetsagendan gör dock att företag måste hantera allt mer komplexa utmaningar och lösningar på sociala och miljömässiga områden. Och det är här förändringsteorin kommer in – som ett i företagsvärlden relativt nytt strategiskt verktyg för att förstå och hantera hållbarhetsarbetet.

Förändringsteori kan ses som ett pågående arbete med att identifiera en verksamhets mål och medel samt de förändringar som länkar samman dem. Förändringsteori omfattar därmed såväl process som struktur. Processen består av att involvera berörda personer i formulering och användandet. Strukturen består av resultatformuleringar enligt den internationellt etablerade output-outcome-impact logiken (som i och för sig finns i många, men ofta likartade, varianter).

Den här texten handlar om hur förändringsteori används som ett strategiskt verktyg för hållbarhet inom IKEA. Det beskriver kontexten, ger konkreta exempel och användningsområden samt sammanfattar lärdomar med avstamp i mina egna erfarenheter från att arbeta med förändringsteori inom IKEA. För den trötte eller stressade läsaren kan kapitlets huvudbudskap sammanfattas i följande punkter:

- I takt med att hållbarhetsagendan fördjupas växer företags behov av anpassade strategiska verktyg för att förstå och hantera samhällseffekter – förändringsteori svarar på detta behov.
- Förändringsteori fyller dessutom på ett mer övergripande plan ett gap i företags strategiska verktygslåda, genom att underlätta en deltagande och strukturerad diskussion om mål och medel.
- I en komplex verksamhet och föränderlig omvärld kommer förändringsteorier bäst till sin rätt som en del i en lärande organisation.
- I verksamheter där förändringsteori inte är så väl etablerat, är det en fördel att göra det så enkelt som möjligt att ta fram och använda förändringsteorier.

Mot hållbart företagande

Det är ingen tvekan om att hållbarhet får allt större genomslag på företagande. Internationella undersökningar visar tydligt att företags hållbarhetsarbete har utvecklats och fördjupats över tid.¹ Nordiska bolag anses ligga i framkant på hållbarhetsområdet, grundat i en tradition av välfärd, jämlikhet och samförstånd.²

I takt med ökande sociala och miljömässiga utmaningar drivs hållbarhetsarbetet på av konsumenter, lagstiftare och företagen själva som ser både ökade affärsmöjligheter och -risker. Det finns även en ökande kritik mot företags tidigare 'CSR'-arbete och det faktum att vi vet mycket lite om de faktiska effekterna av företags hållbarhetsarbete.³ Själva hållbarhetsagendan fortsätter också breddas till att omfatta komplexa områden som mänskliga rättigheter, klimat, cirkularitet och biodiversitet.

En konsekvens är att hållbarhet får allt större påverkan på företags kommersiella verksamhet, samtidigt som vad hållbart företagande egentligen innebär är oklart.⁴ Därtill skall läggas andra stora osäkerhetsfaktorer relaterade till snabb teknisk utveckling, ifrågasatt globalisering och nu senast Covidpandemin som sätter företag under stort omvandlingstryck. Detta tvingar företag att ifrågasätta etablerade lösningar, experimentera med nya hållbara affärsmodeller och fundera på sambandet mellan vinstmaximering och samhällsnytta.⁵ Både väg och mål är långt ifrån givet och behovet av innovation och nytänkande inom den privata sektorn och samhället i stort är enormt.

Närmandet mellan företagande och samhälle ger upphov till en rörelse från en entydig uppdelning mellan affärsmässigt och samhällligt inriktade verksamheter till en allt mer glidande skala.⁶ Det är inte bara traditionella företag och investerare som i olika utsträckning blir alltmer socialt eller

¹ Se <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf> och <https://www.corporateknights.com/leadership/2021-global-100-progress-report/>

² Se <https://nordeainvestmagasinet.dk/artikler/nordiske-virksomheder-topper-liste-over-baeredygtighed>

³ Se <http://www.bos-cbscsr.dk/2021/10/07/wrong-questions-in-csr-research/>

⁴ Meyer, Colin. 2018. Prosperity. Better Business Makes the Greater Good. Oxford University Press.

⁵ Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. Journal of cleaner production, 65, 42-56 och UNDP och World Economic Forum, 2019, Reshaping Global Value – Technology, Climate, Trade – Global Value Chains under Pressure, World Economic Forum.

⁶ Se t.ex. <https://evpa.eu.com/about-us/what-is-venture-philanthropy>

miljömässigt inriktade; traditionella frivilligorganisationer börjar tänka i termer av affärsmodeller; och en social företagssektor växer fram inom ramen för det som EU-kommissionen kallar den sociala ekonomin.⁷

Kända traditionella företag med hög profil på hållbarhetsområdet är Patagonia och Unilever, medan Danone arbetar med att bli B-corp – en internationell rörelse som syftar till att balansera syfte och vinst.⁸ Inom den nya vågen av sociala företag är Ben & Jerry's en känd föregångare, medan holländska Tony Chocooneys choklad mer nyligen har fått utrymme på svenska godishyllor. Även i Sverige riktas alltmer uppmärksamhet mot sociala företag med etablerandet av stödorganisationer som Ashoka, Reach for Change, Norrskan och Mötesplats Social Innovation.⁹

Inom denna nya, förhoppningsvis mer hållbara, men komplexa, företagsvärld ökar behovet av att förstå företags påverkan på samhället, integrera hållbarhet i företags strategiarbete samt följa upp och rapportera på utfallet av hållbarhetsarbetet. Det pågår ett omfattande internationellt standardiseringsarbete på området med föregångare som Global Compact och Global Reporting Initiative, samt initiativ för att tydligare integrera hållbarhet i redovisningsstandards – en mångfald som har beskrivits som en ”alfabetsoppa”.¹⁰ I den här uppsjön av ramverk seglar förändringsteori upp som ett centralt verktyg.¹¹

Förändringsteorins relevans för företags hållbarhetsarbete är tydlig, genom att det är särskilt anpassat till formulering av mål och medel på komplexa områden som ligger utanför företags normala verksamhet och som företag ofta har mycket liten kontroll över. Förändringsteorin används således redan av företag med socialt fokus, som så kallade impact investerare för att identifiera och välja investeringsobjekt eller då enskilda sociala företag behöver formulera verksamhetens effekter på målgrupp och miljö. Inom traditionella företag används förändringsteori dock sannolikt i betydligt lägre utsträckning.

⁷ Se <https://www.socialeconomy.eu.org/>

⁸ B-Corp rörelsen förefaller inte så etablerad i Sverige med bara fyra svenska företag listade på hemsidan per 12 april 2021, se <https://bcorporation.net/>

⁹ Se <https://www.regeringen.se/informationsmaterial/2018/02/regeringens-strategi-for-sociala-foretag--ett-hallbart-samhalle-genom-socialt-foretagande-och-social-innovation/>

¹⁰ Murray, Sarah. 2021. Measuring what matters: the scramble to set standards for sustainable business. Financial Times. 14 maj.

¹¹ Se t.ex. <https://www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/External-Disclosure/Reporting-matters/Resources/Measuring-Socio-Economic-Impact-A-guide-for-business>

Företags strategiarbete och förändringsteori

Låt oss nu pausa en stund och fundera över hur företags strategiarbete vanligtvis bedrivs. Företagsstrategi kan förenklat förklaras som etablerandet av långsiktiga mål samt de åtgärder och resurser som behövs för att uppnå dessa.¹² Organisationer tar fram strategier för att sätta en riktning för och tydliggöra verksamheten, kraftsamla resurserna och svara på händelser i omvärlden. Man kan hävda att alla verksamheter utgår från något slags strategiskt tänkande – även om det kan vara outtalat, experimenterande och med korta tidsperspektiv.

Funderingar på strategiska frågor har en lång historia som sträcker sig 1000-tals år tillbaka i tiden, med Sun Tzus ”Art of War” som en ofta använd referens. Begreppet strategic management började dock på allvar användas i den privata sektorn först på 60-talet. Sedan dess har mycket skrivits på området med Alfred Chandler, Michael Porter och Henry Mintzberg som några kända internationella namn. Det har lett till etablerandet av en mängd strategiska skolor, som lägger tyngdvikten vid olika delar av strategiprocessen och därmed är mer kompletterande än konkurrerande.¹³ Ett sammanfattande drag är att de antar ett uppifrån och ner perspektiv

”Senior executives supply an ambition and direction, business units develop a more detailed plan grounded in market and competitive analysis, and the plan is challenged, finalized, and adopted until the next planning cycle.”

skriver konsultfirman Boston Consulting Group i en översikt.¹⁴

¹² ”Strategy is the determination of the basic long-term goals of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.” Chandler, Alfred. 1962. Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise, Doubleday, New York, p. 13.

¹³ Mintzberg, Henry och Joseph Lampel. 1999. Reflecting on the Strategy process. Sloan Management Review. 40(3).

¹⁴ Reeves, Martin et al. 2018. Your strategy process needs a strategy, Boston Consulting Group, tillgänglig på <https://www.bcg.com/publications/2018/your-strategy-process-needs-a-strategy>

Det finns två centrala problem med ett sådant uppifrån och ner perspektiv – strategin riskerar att bli frikopplad från genomförandeorganisationen samtidigt som snabba förändringar i omvärlden riskerar att snabbt göra strategier, som tar tid att ta fram, obsoleta. Det sätter fingret på att välja en strategiprocess som passar kontexten – mer planerande i stabila miljöer, mer adaptiva i osäkra miljöer.¹⁵

Det finns också en ökande generell kritik mot dagens fokus på planering och byråkratisering inom såväl privata som offentliga verksamheter. Jonna Bornemark tar sin utgångspunkt i den offentliga sektorn då hon skriver om behovet av att i större utsträckning fokusera på kärnverksamheten samt kompetensen och omdömet hos medarbetarna.¹⁶ Här finns en motsvarighet inom managementlitteraturen, som omfattar Jan Carlzons klassiker Riv pyramiderna och nyligen Jan Eriksson, som i Sveriges bästa verksamheter tonar ned strategiarbetet till förmån för kontinuerlig dialog inom verksamheten och med kunder.¹⁷ Dessa synsätt genomsyrar moderna ledarskaps- och organisationsformer som utgår från medarbetarna snarare än toppskiktet av ledare, exempelvis servant leadership och Tealorganisation.

I det här sammanhanget kan förändringsteori ses som ett generellt strategiformuleringsverktyg som fyller ett gap i företags verktygslåda. Förändringsteori ger ett strukturerat verktyg för själva strategiformuleringen, till skillnad från andra verktyg som vanligtvis används inom privata sektorn, såsom SWOT och BCG matrix, vilka mer fokuserar på själva analysfasen eller Balanced Scorecard som är ett uppföljningsverktyg. Den traditionella strategiformuleringsprocessen framstår som något av en 'svart låda' i händerna på högre chefer, specialiserade tjänstemän eller konsulter. I kontrast därtill kan förändringsteori – genom rätt användning av struktur och process – bringa transparens och deltagande.

¹⁵ Reeves, Martin et al. 2018. Your strategy process needs a strategy, Boston Consulting Group, tillgänglig på <https://www.bcg.com/publications/2018/your-strategy-process-needs-a-strategy>

¹⁶ Bornemark, Jonna. 2018. Det omätbaras renässans: en uppgörelse med pedanternas världsherravälde. Stockholm: Volante och Bornemark, Jonna. 2020. Horisonten finns alltid kvar: om det bortglömda omdömet. Stockholm: Volante.

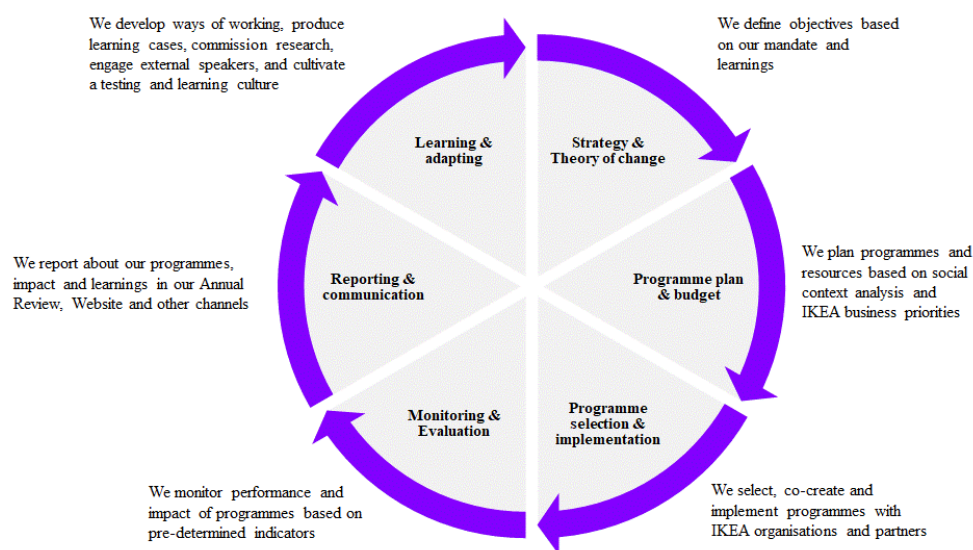
¹⁷ Eriksson, Henrik, 2019. Sveriges bästa verksamheter. Förbättringsakademin.

Förändringsteori i en lärande organisation

Ett alternativ till en topp-styrd verksamhet är den lärande organisationen. En lärande organisation bygger inte på planering utan på feedback, vilket är en fördel i en komplex och föränderlig värld som är svår att förstå och förutse. Det är i en sådan organisation som jag vill hävda att förändringsteori kommer bäst till sin rätt, eftersom en bra förändringsteori bygger på hantering av komplexitet, användning av tidigare erfarenheter, öppen reflektion och deltagande.¹⁸

En lärande strategicykel visas schematiskt i Figur 1 baserat på hur vi försöker jobba inom IKEA Social Entrepreneurship.¹⁹ Cykeln börjar med strategiformuleringen, där förändringsteorin ('Theory of change' i figuren) bildar ryggraden för att definiera verksamhetens huvudsakliga mål och medel. IKEA Social Entrepreneurships första förändringsteori togs fram i samband med att verksamheten startades 2019. Detta steg bygger på verksamhetens uppdrag, samt tidigare analyser, lärdomar och personalens personliga preferenser och erfarenheter. I nästa steg planeras och budgeteras för att bidra till strategin. En intressant fråga här är i vilken utsträckning det finns flexibilitet för att möta de oförutsedda möjligheter och utmaningar som garanterat uppkommer under planeringsperioden.

Figur 1 – Förändringsteori i en lärande strategicykel



Källa: Författaren.

¹⁸ Om lärande organisation se t.ex. Dahler-Larsen, Peter. 2011. The Evaluation Society. Stanford University Press.

¹⁹ Mer information om IKEA Social Entrepreneurship, inklusive förändringsteori och årsrapport finns på <https://www.ikeasocialentrepreneurship.org/en>

I nästa steg väljs, designas och genomförs program enligt eller utanför plan. Förändringsteorier tas fram för varje program tillsammans med samarbetspartner, vilket tydliggör de gemensamma ambitioner och ligger till grund för uppföljning och rapportering. I det här skedet är det viktigt att integrera en lärandementalitet – vi testar, reflekterar och förbättrar. Det är främst på programnivå som den djupare uppföljningen sker, vilket gör att uppföljning och utvärderingssteget på organisationsnivå främst omfattar insamling av viss kvantitativ data per program samt vid behov externa utvärderingar. Vi experimenterar också med ett ratingsystem av program för programansvariga.

Dessa data ligger till grund för nästa steg som omfattar en årsrapportering fokuserad på lärande inom förändringsteorin olika resultatområden. Kommunikationsarbetet sker löpande genom hela strategicykeln och spelar en viktig roll för insamling och presentation av grundläggande information om och lärdomar från våra program. Att berätta vad vi gör på ett intresseväckande sätt är viktigt för öppenhet och att engagera andra. Slutligen kommer det steg som omfattar en räkka olika aktiviteter för att ytterligare befästa lärandet i organisationen, såsom regelbundna presentationer på olika ämnen av interna och externa sakkunniga, samarbeten med forskare, finansiering av studier och utveckling av våra interna rutiner och verktyg. Till syvende och sist är dock lärande en mentalitet som måste delas inom gruppen för att verkligen blomma och för att lärandecirkeln skall slutas.

Användningsområden inom IKEA

Låt oss nu se hur förändringsteori kan användas i praktiken med utgångspunkt i mina erfarenheter från IKEA. I det som följer ligger fokus nästan helt på framtagandet av förändringsteorier, och mindre på användning och uppföljning över tid, eftersom det är ett relativt nytt verktyg som samlever med mer etablerade styrningsformer.

IKEA är i likhet med andra stora företag långt ifrån en homogen organisation. IKEA är i grunden ett franchisesystem.²⁰ Det som de flesta i Sverige känner som IKEA ägs egentligen av den största franchisetagaren INGKA som ingår i den traditionella IKEA-sfären. Ägaren av IKEA-konceptet, produktframställningen och den huvudsakliga inköpsorganisationen heter Inter-IKEA. Inter-IKEA äger endast ett IKEA-varuhus i Delft, Nederländerna, där huvudkontoret för Inter-IKEA också ligger.

Man kan nog säga att fram tills nyligen var användningen av förändringsteori inom IKEA begränsad till enskilda hållbarhetsprojekt. För utarbetandet av strategier och planer såväl inom som utom hållbarhetsområdet användes och används huvudsakligen andra modeller och processer anpassade till en pågående affärsverksamhet. På senare tid har dock förändringsteori börjat användas i större omfattning som ett strategiskt verktyg på hållbarhetsområden, även om det i skrivande stund inte är ett formellt antaget arbetssätt på IKEA.

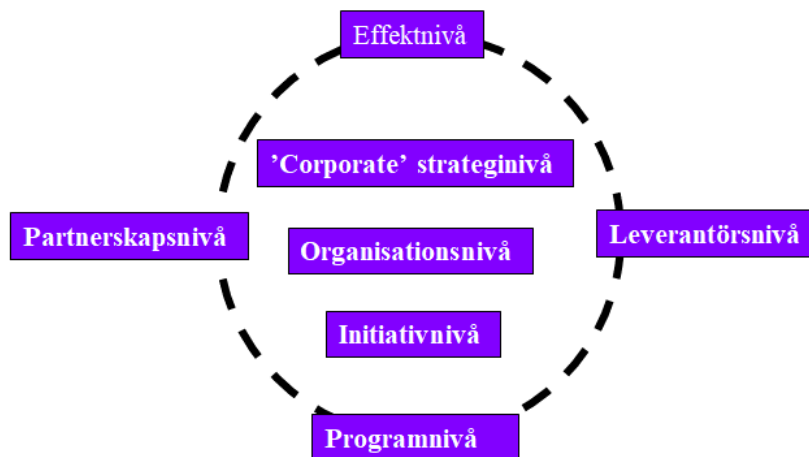
Användningen så här långt, gör det möjligt att börja rita en karta över möjliga strategiska användningsområden av förändringsteori i ett storföretag som IKEA, vilket visas i Figur 2. På corporate strateginivå har förändringsteori så smått börjat användas framför allt på hållbarhetsområdet på IKEA, men i stort har genomslaget på den här nivån än så länge varit begränsat då andra strategiformat och processer är styrande.

Den mest långtgående användningen av förändringsteori på organisationsnivå återfinns antagligen hos oss på IKEA Social Entrepreneurship, och som nämndes ovan använder vi förändringsteorier också på programnivå. Användningen av förändringsteoriverktyget inom IKEA Social Entrepreneurship har också bidragit till att inspirera till användning på andra områden inom IKEA. Detta gäller främst hållbarhetsinitiativ, som är i behov av att klargöra mål och medel på

²⁰ Se <https://www.inter.ikea.com/en/this-is-inter-ikea-group/the-ikea-franchise-system>

initiativnivå, men även i enstaka fall på områden utanför hållbarhet. Redan tidigare användes dock förändringsteori av IWAY²¹ – IKEAs uppförandekod för leverantörer – samt på partnerskapsnivå för att styra IKEAs samarbeten med enskilda organisationer på olika områden, exempelvis inom det långvariga samarbetet med WWF inom skog, bomull, klimat, vatten och biodiversitet.²²

Figur 2 – Karta över möjliga användningsområden av förändringsteori i ett storföretag



Källa: Författaren.

Gradvis introduceras även förändringsteorier på leverantörsnivå för de socialt inriktade produktsamarbeten som IKEA sedan flera år har med ett urval sociala företag, t.ex. Jordan River Foundation i Jordanien och Rangustra i Indien. Dessa förändringsteorier är särskilt intressanta då de integrerar såväl sociala som affärsmässiga dimensioner, under premisen att hållbara sociala mål inte kan uppnås utan en kommersiellt hållbar affär. Slutligen har förändringsteoriverktyget använts på vad som kan kallas effektnivå i det omfattande arbetet att identifiera IKEAs ekonomiska, miljömässiga och sociala påverkan.

²¹ Se <https://about.ikea.com/en/sustainability/building-a-better-business-with-iway>

²² Se <https://www.wwf.se/ikea/>

Några lärdomar

Den ökande användningen av förändringsteori inom IKEA visar på dess värde som strategiskt verktyg för hållbarhet även i en vinstdrivande verksamhet. Det finns ett antal lärdomar som är värda att lyfta fram baserat fram för allt på mina egna erfarenheter från att leda och delta i formuleringen av förändringsteorier inom företaget. Dessa lärdomar kan delas in i tre teman såsom illustreras i Figur 3 – hur förändringsteori används som strategiskt verktyg i en verksamhet, hur processen för att ta fram förändringsteori utformas samt hur förändringsteorin struktureras.

Figur 3 – Lärdomar indelade på teman

Användning	Roll	Lärande	Spridning
Process	Syfte	Deltagande	Förenkling
Struktur	Nivåer	Mening	Mätning

Källa: Författaren.

Användning

Roll. Den första frågan man bör ställa sig är vilken roll förändringsteori har i verksamheten. Som antytts ovan har förändringsteori inom IKEA med några undantag hittills främst använts som ett informellt redskap för att underlätta det strategiska tänkandet om mål och medel. Projektledarens personliga intresse för att testa verktyget har varit en viktig faktor. Det har inte ersatt de traditionella strategiverktygen utan i stället använts för att involvera kolleger och ge underlag till det vidare planering-, genomförande- och uppföljningsarbetet.

Lärande. En förändringsteori blir aldrig färdig. För att förbli relevant måste den uppdateras i takt med att man lär sig mer, testar hypoteser och kontexten förändras. Samtidigt måste det finnas en kontinuitet för att den skall kunna bli accepterad, förstådd och vägledande. Genomförande av ambitioner tar tid.

Spridning. Förändringsteori har inte introducerats på IKEA genom påbud uppifrån, utan genom att verktyget svarade på ett behov och använts konsekvent främst inom IKEA Social Entrepreneurship. Det har i sin tur lett till intresse och användning inom andra delar av organisationen, främst på hållbarhetsområdet, där det finns behov av att identifiera mål och medel avseende IKEA och samhället i stort. En lärdom är att det tar tid att inarbeta ett nytt till en del främmande verktyg och för medarbetare att vänja sig vid det.

Process

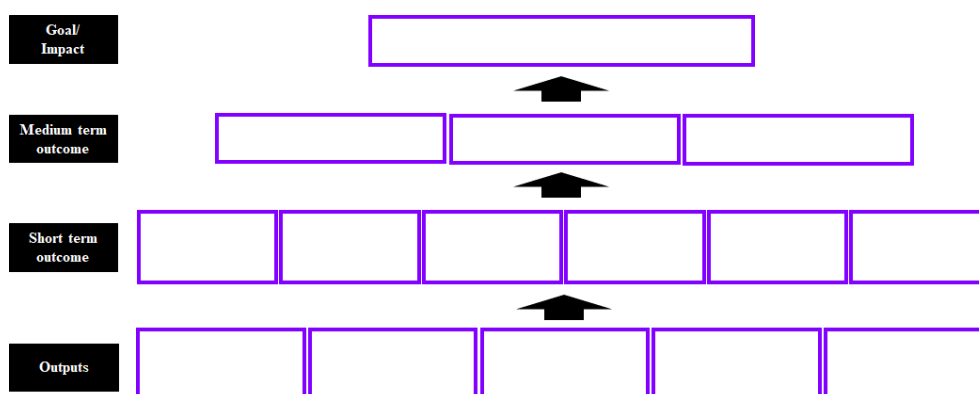
Syfte. Det här leder till en viktig fråga som bör diskuteras innan arbetet med förändringsteori börjar, särskilt i en verksamhet där det inte är ett etablerat arbetssätt. Vad är syftet med att ta fram en förändringsteori? Förändringsteori kan användas som en genomgående struktur inom hela strategiprocessen, men kan också främst användas som underlag i strategiskrivandet, målformuleringen eller uppföljningsarbetet. Dessa delar är inte alltid sammankopplade i traditionellt strategiarbete. Om ambitionen är att använda förändringsteori som den bärande strategi-strukturen krävs uppslutning kring detta.

Deltagare. Deltagandet i arbetet med att ta fram en förändringsteori bör anpassas till syfte och omfattning. Min erfarenhet är att ett underifrånperspektiv är att föredra – bjud in medarbetare som är direkt berörda eller har relevant kompetens. Högre chefer måste alltså inte vara med i själva arbetet, men är väsentliga som uppdragsgivare, moraliskt stöd och beslutsfattare.

Förändringsteori är oftast ett uppskattat verktyg även för de som inte tidigare använt det, eftersom det ger deltagarna tid att sitta ned och reflektera och bygga något tillsammans. Det är dock ett stort steg för de flesta att gå från att vara deltagare till att leda utvecklingen av förändringsteori. Detta kan delvis förklaras med att det behövs en viss vana för att bli bekväm med processen och begreppen. Det kan därför vara bra att ta in en intern eller extern resurs som facilitator som kan se till att strukturen följs, driva själva processen och hjälpa till att finna formuleringar som är tydliga och accepterade av samtliga deltagare. Deltagarna kommer med olika perspektiv och jargong, som behöver utmanas, brytas ned och förenklas för att det skall vara möjligt att skapa gemensam mening och förståelse på bästa sätt.

Vårt att nämna är också att den nya digitala kontexten framdriven av COVID har skapat möjligheter att enkelt planera och genomföra online workshops med geografiskt spridda deltagare. Här ligger stora effektivitets- och miljövinster, men jag kan sakna gamla tiders fysiska workshops där det var lättare att få till en gruppdynamik och djupare reflektion.

Figur 4 – En enkel mall för förändringsteori



Källa: Författaren.

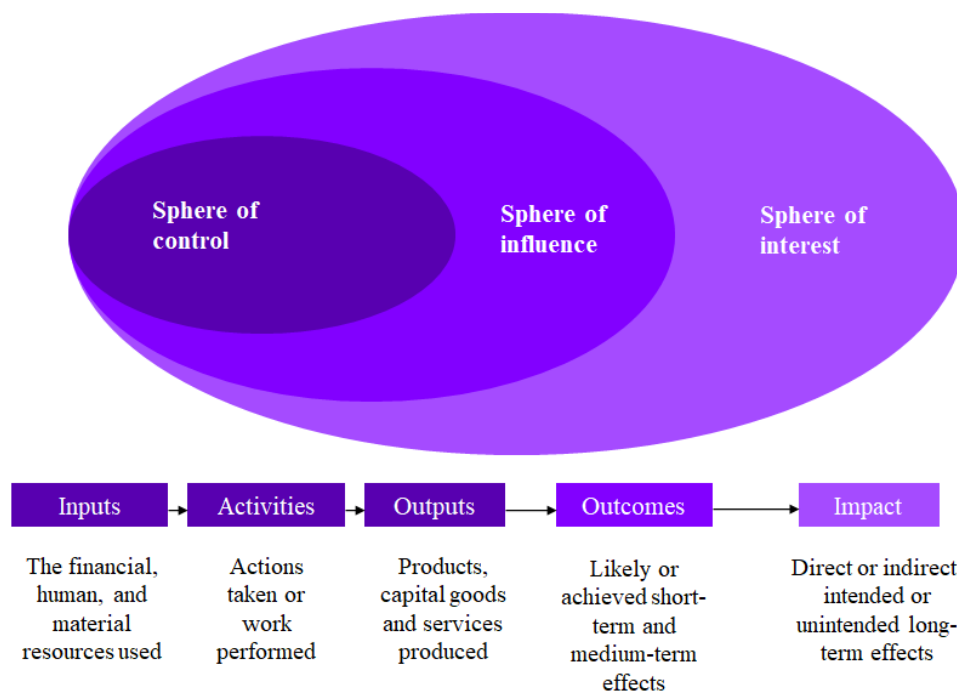
Förenklning. Förändringsteori, i likhet med andra strategiverktyg, är ett verktyg som syftar till att förenkla och skapa mening i en komplex verklighet. Jag föredrar att jobba med enkla och linjära förändringsteorier (Figur 4). Det gör det enklare att få fler att förstå och bidra till arbetet. Inom IKEA utgör förändringsteorin dessutom oftast en input till andra styrningsmodeller, varför det vanligtvis inte är relevant att fördjupa problembeskrivning, antaganden, risker och indikatorer i direkt anslutning till framtagandet av förändringsteorin, vilket vanligtvis är fallet.

Struktur

Nivåer. Om det flesta accepterar förändringsteori som en deltagande process, är det desto svårare för många att skilja mellan de olika resultatnivåerna – output, outcome och impact. Det är bara att acceptera att det behövs en del vana för att bli på det klara med det samt att olika organisationer använder olika definitioner. Oftast kommer man dock långt med att facilitatorn ger exempel och förklarar begreppen (samt såsom redan nämnts hjälper till att hålla strukturen under arbetets gång). Att resonera i termer av graden av inflytande eller tid mellan de olika nivåerna såsom visas i Figur 5 verkar för många vara ett bra sätt att förstå skillnaden mellan dem. Generellt kan man säga att förändringsteori anses underlätta

diskussionen om outcomes och på så sätt undvika att det blir för stort glapp eller otydlighet mellan vision och handling, vilket annars är vanligt i konventionella strategier. Det beror dock på sammanhanget – jag tycker impact-formuleringen är viktig för att visa vad det övergripande syftet är, samtidigt som en diskussion om outputs kan vara av betydelse för att tydliggöra verksamhetens omfattning. Egentligen skall ju en förändringsteori läsas och förstås i sin helhet.

Figur 5 – Resultatkedjan



Källa: Anpassad från ODI.

Mening. Förändringsteori är som starkast när den ger möjlighet för deltagare att tillsammans skapa mening och klarhet. Till syvende och sist handlar detta om språksmide. Det finns några grundläggande riktlinjer för hur man formulerar resultat i en förändringsteori, såsom användning av passivt verb som visar vilken förändring man vill se, en förklaring om vad som skall förändras samt hos vem eller för vad förändringen skall ske. Inom IKEA är det exempelvis viktigt att vara tydlig med vilken del av IKEAs organisation eller värdekedja som avses och skilja mellan affärs- och samhällsresultat. Det är också viktigt att undvika jargon och använda språk som förstås av en vidare krets. För att underlätta arbetet bör man tillåta att vissa begrepp definieras i ett senare skede, så att inte processen blockeras, bara de är någorlunda klara för deltagarna.

Mätning. Slutligen, en god kontrollfråga att ha med sig redan i framtagandet av en förändringsteori är om de olika resultat som tas fram går att följa upp och mäta. Poängen är inte att alla resultat måste vara mätbara, utan snarare att tillse att formuleringarna och ambitionerna man jobbar med är relevanta och realistiska. Jag håller inte med de handböcker som anger att åtminstone en (gärna kvantitativ) indikator bör tas fram för alla resultat i en förändringsteori. Det är en formalistisk syn som underkänner förändringsteoriens värde som meningsskapare och samlande kraft. Det omvända – för många eller omätbara indikatorer – ser jag som ett större problem. Detta gäller i synnerhet portföljindikatorer som skall aggregeras utifrån utfallet från olika typer av projekt. Här gäller det att vara sparsmakad och realistisk. Framför allt är det en utmaning att finna enhetliga och kostnadseffektiva indikatorer på strategisk nivå på det sociala området, som ju handlar om människors livsbetingelser och välbefinnande. Dessa mångdimensionella begrepp låter sig inte fångas av enkelt kvantifierade och aggregerade mått och kräver ofta kostsamma enkätundersökningar.

Till syvende och sist måste de ansvariga använda sitt omdöme för att mätningen skall bli realistisk. Man kan se en motreaktion mot dagens mätningens i den rörelse mot lärande organisationer som nämndes ovan. Ett exempel på en organisation som börjat applicera den insikten är Rabobank Foundation i Nederländerna, som nyligen reducerat antalet mätvärden man rapporterar på kraftigt då man insåg hur svårtolkade dessa aggregerade tal var och i sin senaste årsrapport i stället berättar om fem lärdomar från det senaste året.²³

²³ Se https://rabofoundation.maglr.com/rf_jvslg_2019/rf-cover (på holländska).

Avslutande uppmaning att sätta i gång

Många är de strategier som trots goda intentioner lider av otydlighet, brist på sammanhang, svagt ägarskap och avsaknad av mål och uppföljningsramverk. Det leder till frustration, svårighet att formulera genomförandet och brist på uppföljning.

Förändringsteori är ett oöverträffat verktyg som rätt använt skapar tydlighet och delaktighet i en organisations strategiska utveckling, även i oväntade kontexter som ett storföretag som IKEA. Jag menar att förändringsteorier bör ses som en del i ett löpande strategiskt arbete för att främja en lärande organisation. Det skall vara ett enkelt verktyg för att omsätta lärdomar i strategisk formulering på ett sätt som är meningsfullt för verksamheten. Då ökar chansen att det man kommer fram till är relevant och faktiskt påverkar hur verksamheten fokuserar och arbetar. Våga ha en öppen diskussion. Kavla upp armarna och sätt igång (se Ruta 1 för en enkel process). Det blir ändå aldrig färdigt.

Ruta 1: Förändringsteori i sju enkla steg

1. Besluta om att använda förändringsteori i din strategiprocess och vilken roll den skall spela i strategicykeln.
2. Utgå från det uppdrag eller strategier som redan finns, eftersom de representerar tidigare tänk och lärdomar.
3. Anlita en intern eller extern facilitator.
4. Identifiera deltagare för att formulera förändringsteorin.
5. Bjud in deltagarna till en eller flera förändringsteoriworkshops för gemensam brainstorming.
6. Efterbearbeta och förfina förändringsteorin, för att förfärdiga strukturen och efter behov komplettera med antaganden, risker och indikatorer.
7. Fundera på hur arbetet med förändringsteori kan främja en kultur för kontinuerligt lärande och förbättring.