

# Ducatuspraktikan

EN BILAGA OM FÖRÄNDRINGSLEDNING

## CHECKLISTA FÖR FÖRÄNDRINGSLEDARE

Förändringsledning är en del av ditt uppdrag som chef och ledare. Hur man leder förändringsprocesser för att utveckla och förbättra en organisation är ett område som engagerat många forskare, konsulter och ledare inom organisationsområdet

Denna checklista, Ducatuspraktikan nr 2 2019, innehåller några avgörande och centrala saker vad

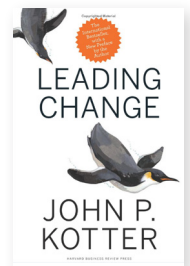
gäller förändringsledning och det är helt avgörande för en lyckad förändringsprocess att du/ni kan bocka av samtliga checkpunkter. Checklistan är dock inte komplett, det finns mycket annat att hantera under en förändringsprocess, till exempel egna personliga utmaningar och sårbarheter. Att ta stöd är det mest handfasta rådet vad gäller den frågan.

- ✓ Var sampratade
- ✓ Håll ihop
- ✓ Håll i
- ✓ Håll ut
- ✓ Bejaka motstånd
- ✓ Bjud in
- ✓ Organisera prat

## Fördjupning

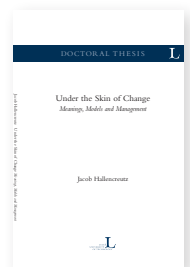
Checklistan bygger på vetenskapliga avhandlingar och artiklar i ämnet samt över 30 års erfarenhet av förändringsarbete i både privat och offentlig sektor samt i idéburna organisationer. Vill ni fördjupa er i forskningen inom området finns det mängder med böcker och avhandlingar. Här kommer några tips:

**Klassikern**  
"Leading change", John P Kotter, Harvard Business School.



**Metoder och internationell forskning**  
Prosci, ledande forsknings- och utbildningsföretag, se Google.

**Svensk forskning**  
"Under the skin of change: meanings, models and management", Hallencreutz, Jacob Luleå University of Technology .





## ✓ Bejaka motstånd

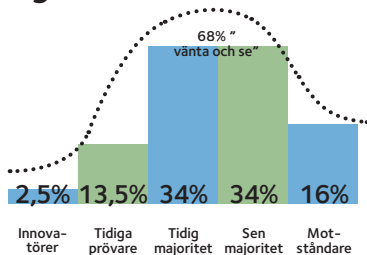
Motstånd är vanligt i alla förändringsprocesser.

Det är naturligt eftersom medarbetaren oftast inte har en klar bild av vad målet med förändringen är, hur den påverkar den personliga situationen och hur vägen dit ser ut.

Det är bra eftersom motstånd också står för lojalitet. I lojaliteten ligger ju en vilja att bidra till något bra. Ta vara på den kraften!

Öppet motstånd kan vändas till kreativa och nya lösningar på gamla och låsta svårigheter eller problem. Undvik att möta motstånd med maktpråk, försvar eller tystnad.

## Spridning av nya idéer



I en normalpopulation (din organisation är sannolikt en sådan) är cirka 15% direkt positiva och ungefär lika många initialt negativa. Den stora gruppen väntar och ser. En relevant och klok strategi eftersom många har varit med om utvecklingsprojekt som inte blivit något eller runnit ut i sanden. Att vänta och se innebär dock att de absolut flesta av dina medarbetare är villiga att hoppa på om du stöttar dem och projektet verkar trovärdigt.

# ✓ SÄKERSTÄLL ATT NI ÄR SAMPRATADE

Innan ni börjar er förändringsprocess behöver du säkerställa att alla som ska vara med och leda förändringen är sampratade och överens om:

**Motiven till förändringen, vilka behov och/eller problem förändringen ska lösa – kunna svara på frågan "varför" ni vill genomföra förändringen.**

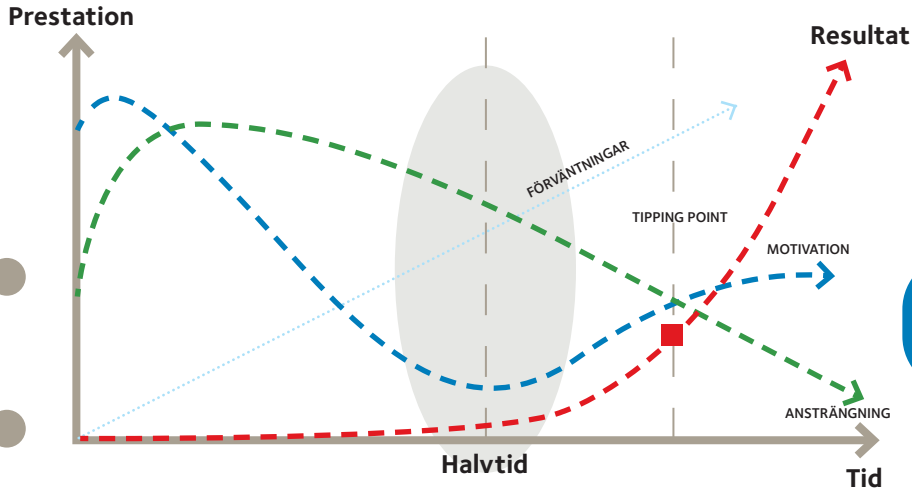
**Vilka mål och/eller resultat ni vill uppnå.**

**NI BEHÖVER VARA** överens på djupet, det vill säga vara övertygade om att förändringen är nödvändig och bra. Det är viktigt att ni som förändringsledare säger samma saker, inte ordagrant men innehållsmässigt. Se till att den process som leder fram till ett förändringsbeslut är öppen (att allas synpunkter och åsikter kommer till tals), respektfull (att det är tillåtet att tycka annorlunda) och tydlig.

## ✓ Håll ihop

**UNDER EN FÖRÄNDRINGSPROCESS** ställs ofta ledarskapet på sin spets. Organisationens medarbetare är extra observanta på vad personer i ledande ställning säger, gör och uttrycker med mimik eller kroppsspråk.

Under processen kan man bli ifrågasatta, inte för den man är men för det man säger och förmedlar. Under stark press finns det en risk att man börjar glida i sina uppfattningar om förändringsprocessens mål och motiv. Då är det viktigt att ta stöd av andra kollegor och vara öppen med svårigheter. Genom en ständigt pågående dialog med kollegorna krokas ni arm, stödjer varandra och vågar anförtro era svårigheter och tillkortakommanden för varandra.



” Oftast kommer de första genombrotten strax efter en period av minskad motivation och engagemang.

### ✓ Håll i

**ATT HÅLLA I** innebär att inte släppa förändringsprocessen förrän man har nått de mål och fått de resultat man önskat. Många förändringsledare tappar intresset för förändringsprocessen när man rullat ut den i organisationen och börjar ta sig an nästa utmaning. I det läget, när förändringsledarna slutar prata om det förändringsarbete man satt igång, slutar fråga hur det går och börjar att prata om nästa förändringsprojekt – då är det fara att man undergräver förändringen, inte bara för förändringsprocessen utan även för dig som ledare.

Upprepa och återkom till ert grundbudskap – ”Motiven till förändringen är.....” ”När vi är klara med förändringen kommer vi att .....

### ✓ Håll ut

**DE FLESTA FÖRÄNDRINGSPROCESSER** är långa, framförallt om det handlar om att människor ska förändra eller justera beteenden och attityder. Vi vill ju gärna att det ska finnas ett samband mellan de insatser vi gör för att åstadkomma förändring och någon form av resultat. Tittar man närmare på forskningen kring detta så tyder den på att det som kallas ”Tipping point” ofta kommer senare i processen än vi önskar oss. Oftast kommer de första genombrotten strax efter en period av minskad motivation och engagemang, efter halvtid. Så strax efter det att man känner att man är på väg att ge upp kommer genombrottet. Under förutsättning att du orkat hålla ut förstås!

## PRATPROCESSEN

### ✓ Organisera prat

**FÖRÄNDRING ÄR EN** pratprocess.

Cheferna pratar, medarbetarna pratar, kollegorna pratar, kanske också med vänner och bekanta, partner och familj. Ibland är det information och envägskommunikation, ibland är det debatt och diskussion, ibland är det dialog.

En förändringsledare behöver vara maximalt öppen, ärlig och respektfull i kontakten med kollegor och medarbetare.

Men även om du är det, kommer du att bli tolkad, missförstådd och ifrågasatt. I brist på kunskap eller förståelse för förändringsprocessens olika delar kommer personer i din omgivning att fylla ut alla tomrum med fantasier, gissningar och antaganden.

Som förändringsledare har du ett val att göra. Antingen låter du pratet fortgå, i korridorer, fikarum eller mötesrum eller också bjuder du in till dialog- och diskussionsmöten. Där har du möjlighet att ta del av oro, råta ut missförstånd, förbättra förändringsprocessen, få bra idéer etcetera.

# ✓ BJUD IN TILL DELAKTIGHET

Delaktighet är centralt när man ska genomföra förändringar på arbetsplatsen. Om du är chef och förändringsledare behöver du fundera på hur mycket delaktighet du vill ha i respektive förändringsprocess. Du behöver också deklarerat hur mycket delaktighet du vill ha. Många gör misstaget att låtsas bjuda in till stor delaktighet men har egentligen redan fattat beslut om hur man ska göra.

Är det någon som har några idéer?

## INFORMATION

Det är en fråga som du själv eller någon annan i organisationen fattat beslut om och du vill informera om detta. Till exempel; "Som ni vet är våra lokaler för stora och jag har beslutat att vi ska flytta upp till plan x. Flytten kommer att ske i augusti."

## KONSEKVENSDISKUSSION

Du har fattat ett beslut och vill bjuda in till delaktighet om konsekvenserna av beslutet. Till exempel. "Som ni vet är våra lokaler för stora och jag har beslutat att vi behöver anpassa lokalerna efter våra nuvarande behov. Jag skulle vilja ha era synpunkter, tankar och idéer om hur vi kan gå vidare med den frågan."

## REMISSRUNDA

Ni har för stora och dyra lokaler och du har några förslag på hur man kan lösa det som du vill att alla tycker till om. Du ser gärna att medarbetarna också kommer med egna förslag.

## ÖPPET MÖTE

Ni har för stora och dyra lokaler och du vill att alla är delaktiga i hur frågan kan lösas. Du har ingen bestämd uppfattning om hur det ska ske och ingen dold agenda.

ducatus

Produktion:  
OTW,  
08-50 55 62 00

Postadress:  
Svenska kyrkans  
arbetsgivarorganisation  
Box 157, 101 23 Stockholm  
08-737 70 00  
Besöksadress:  
Vattugatan 17, Stockholm

Webbplats: [internwww.svenskakyrkan.se/arbetsgivare](http://internwww.svenskakyrkan.se/arbetsgivare)  
Ägare: Svenska kyrkans  
arbetsgivarorganisation  
Ansvarig utgivare:  
Helén Källholm  
Skribenter: Monica Klingvall, Klingvall & Partners samt Bo Lindvall, ICG

Har du tankar kring detta särtryck?  
Skicka ett e-brev till:  
[arbetsgivare@svenskakyrkan.se](mailto:arbetsgivare@svenskakyrkan.se)