

Region Blekinges förändringsledningsmetodik

Dokumentnamn: Region Blekinges Förändringsledningsmetodik		Revision: 01
Dokumenttyp: Metodikbeskrivning	Dokumentnummer:	
Detta dokument gäller för:	Funktionsområde:	
Dokumentansvarig: Inga-Lisa Apelman	Beslut av:	
Beslut datum: 2021-04-06	Nästa revidering: 2023-02-01	

Innehåll

Inledning.....	4
En introduktion till förändringsledning.....	5
Förändringsledning – vilket resultat vill vi uppnå?	5
Vad är förändringsledning	5
Mänskliga reaktioner vid förändring	6
Inledning.....	6
Konsekvenser av förändringskurvan	7
Situationsanpassat ledarskap genom förändringen.....	8
IFAB - en modell för förändringsledning	9
Inledning.....	9
Förändringens dubbla perspektiv	10
Förändringens faser	11
Inse	12
Organisatoriska perspektivet	12
Individuella perspektivet.....	16
Verktyg – Inse.....	18
Förbereda.....	18
Organisatoriska perspektivet	18
Individuella perspektivet.....	23
Verktyg – Förbereda.....	25
Agera	25
Organisatoriska perspektivet.....	25
Individuella perspektivet	26
Verktyg agera	27
Befästa.....	28
Organisatoriska perspektivet.....	28
Individuella perspektivet.....	28
Verktyg – Befästa	29
IFAB och utveckling och förbättring.....	30

Inledning

För att genomföra förändringar framgångsrikt är det viktigt att alla människor som berörs av förändringen är med och drar åt samma håll. Just det handlar förändringsledning om. Genom att systematiskt skapa förutsättningar för människor att engagera sig och hitta vad förändringen betyder för dem ger vi förändringen bästa möjliga förutsättningar att lyckas. Förändringsledning är en viktig del av att få ut önskade effekter av Region Blekinges utvecklings- och förbättringsarbete. Det finns många olika modeller för förändringsledning. Region Blekinges förändringsledningsmetodik bygger på fyra olika faser som både en person och en organisation går igenom vid en förändring, Inse, Förbereda, Agera och Befästa och kallas IFAB. Metodiken innehåller *En introduktion till förändringsledning*, som beskriver vad förändringsledning är. Därefter diskuteras *mänskliga beteenden vid förändringar* för att ge en bakgrund till varför förändringar är svårt ur ett individuellt perspektiv och en förståelse för hur och varför individer agerar som de gör i en förändring. Vi resonerar om vad som avgör *Behovet av förändringsledning* beroende på organisationens förutsättningar och förändringens karaktär. Därefter går stegen i *IFAB modell för förändringsledning igenom*. Här beskrivs ett systematiskt och proaktivt angreppssätt för förändringsarbetet. Till de olika stegen beskrivs några *konkreta verktyg* som kan användas i de olika faserna.

Metodiken är i grunden framtagen av CANEA och bygger på forskning inom området och CANEAs egna erfarenheter. Central forskning som modellen utgår ifrån är:

- John Kotters, 8-steps modell för förändring
- Prof. Johan Cullberg, Förändringskurvan
- Jeff Hiatt, Prosci ADKAR modellen

En introduktion till förändringsledning

Förändringsledning – vilket resultat vill vi uppnå?

Det övergripande syftet med utveckling och förbättring är att:

- Realisera regionens verksamhetsidé och arbeta mot visionen
- Öka kvaliteten och effektiviteten i verksamheten
- Utveckla en förbättringskultur i hela organisationen

För att uppnå ett bestående resultat räcker det inte med att utveckla och ta fram nya arbetssätt, och stödjande verktyg etcetera för verksamheten. För att ”det nya” verkligen ska ge effekt krävs ofta att människor använder sig av det nya på rätt sätt och att de också får tid och möjlighet att bli bra på det nya. Resultatet påverkas av tre områden: Införandehastighet, skicklighet och nyttjandegrad



Förändringsledning syftar till att systematiskt påverka dessa parametrar för att få en så stor effekt som möjligt av utvecklingen genom att ta vara på medarbetarnas kompetens och möjliggöra engagemang och motivation. Genom att tillsammans genomföra lyckade utvecklings- och förbättringsarbeten främjas samarbete och gemensamt lärande.

Vad är förändringsledning

Region Blekinges definition av förändringsledning är:

”Att uppnå **avsett resultat** och en **bestående förändring** genom att i förändringens alla faser **proaktivt planera och leda** förändringsarbetet, och få så många som möjligt att själva **vilja** genomföra förändringen.”

Mänskliga reaktioner vid förändring

Inledning

Många faktorer påverkar hur människor tar sig an en förändring.

En förändring som upplevs som efterlängtd, tydlig, enkel och som passar in i det nya sammanhanget är lättare att ta till sig än en förändring som är komplex, mer diffus eller ifrågasätter rådande normer och beteenden.

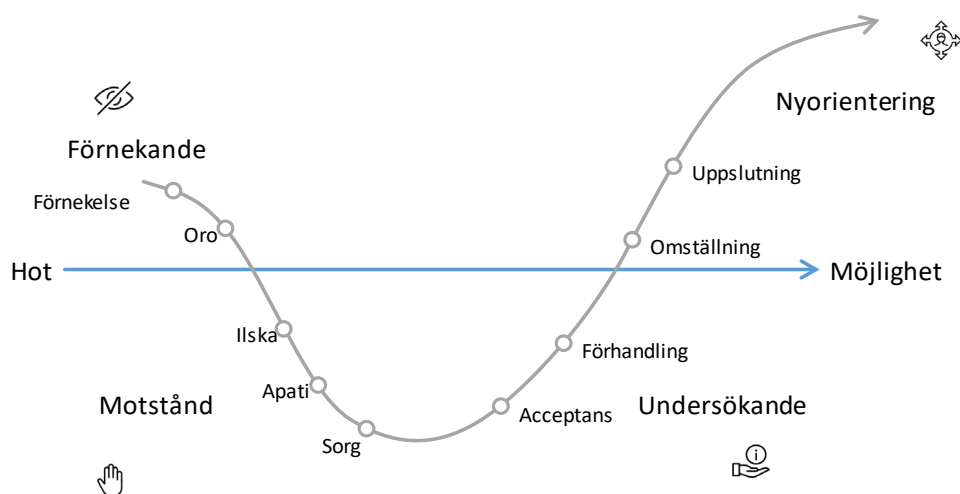
Människor tar sig också an nya saker i olika takt. E.M. Rogers visade 2003 i Diffusion of innovation ett mönster i hur människor tar sig an någonting nytt.

Tittar man bakåt på en genomförd förändringsresa kan man ofta se att:

- en liten grupp **innovatörer (2,5%)** som hoppar på och testar det nya helst innan det är riktigt färdigt. De letar efter nyheter, hittar på och testar och väljer eller väljer bort.
- Efter dem kommer **tidiga användare (13,5%)** som tidigt identifierar intressanta nya saker. Ofta har dessa tidiga användare stora sociala nätverk och uppfattar därför snabbt när något är på gång. Om de väljer att ta sig an något nytt sprider de det också ofta i sina nätverk och blir på det viset viktiga för att något nytt ska få fäste.
- De tidiga användarna triggat en **tidig majoritet (34%)** att komma med. Dessa användare är ofta resursstarka och med dem börjar det nya få en stor spridning. Det nya börjar bli vanligare, mindre nytt.
- Efter dem kommer en **senare majoritet (34%)** som först vill se hur det fungerar för andra, de väntar, är det bara en fluga som blåser över eller är det kvar för att stanna? Tillslut kommer även denna grupp med och
- sedan är det bara **efterslätrarna kvar (16%)**. Av någon anledning vill de inte haka på, gör de det så är det motvilligt för att alternativkostnaden blir för hög om de låter bli.

Det går inte att använda dessa kategorier för att beskriva typer av människor. Vi kan alla i olika förändringar hamna i de olika kategorierna beroende på när vi får veta om en förändring, hur väl den passar med våra egna tankar och idéer, vår sociala kontext och vilken situation vi befinner oss i.

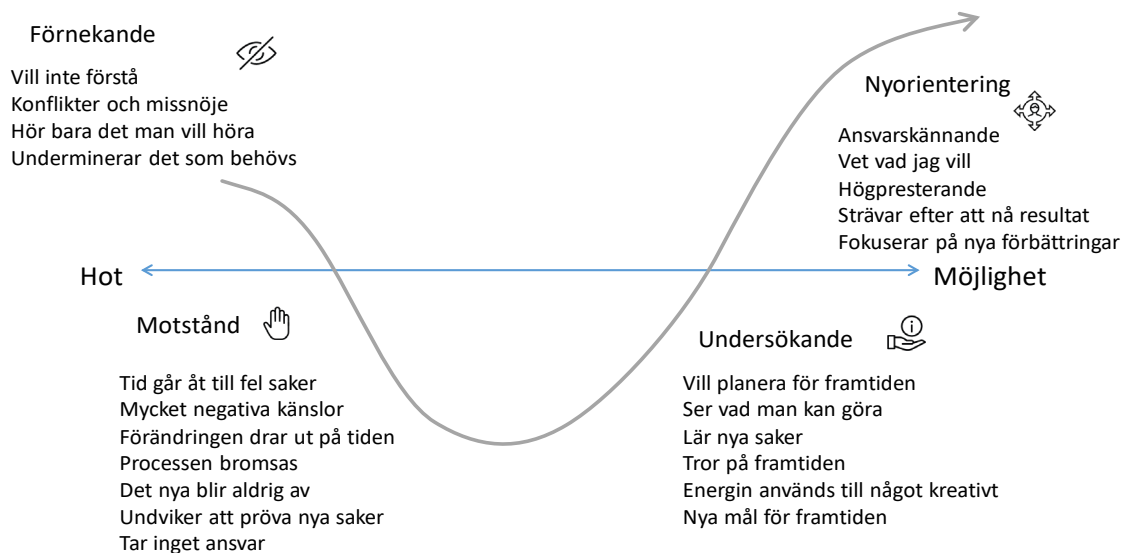
Det är inte lätt att förändra sig. All forskning pekar på hur svårt det kan vara och det är extremt vanligt att falla tillbaka i gamla vanemönster. Många olika saker påverkar människor i en förändring, både individuella faktorer och de sociala sammanhangen runt individen, kulturen. "Förändringskurvan" beskriver mänskliga reaktioner vid påtvingade förändringar. Professor Johan Cullberg (Psykiatriker och författare) genomförde omfattande forskning på 1990-talet kring individens reaktioner i förändring, slutsatser och resonemang skrev han i bland annat boken "Kris och utveckling" som därefter blev en milstolpe kopplat till förändringsarbete. Johan Cullberg etablerade den så kallade "Förändringskurvan" som ibland kallas för "Ångestsvackan".



Figur: Förändringskurvan

Konsekvenser av förändringskurvan

Det går inte att hoppa över någon del, men det går att påverka tiden som en person befinner sig i svackan. Om individer fastnar i motståndsfasen får det såklart stora konsekvenser både för individens välmående och för effekten av den förändring är under införande. Exempel på konsekvenser av reaktioner på förändring kopplat till Förändringskurvan nedan.



Figur: Konsekvenser av förändring

Motstånd mot en förändring kan uttryckas på många olika sätt

- Passivitet – inget händer
- Ovilja att delta i beslutade initiativ

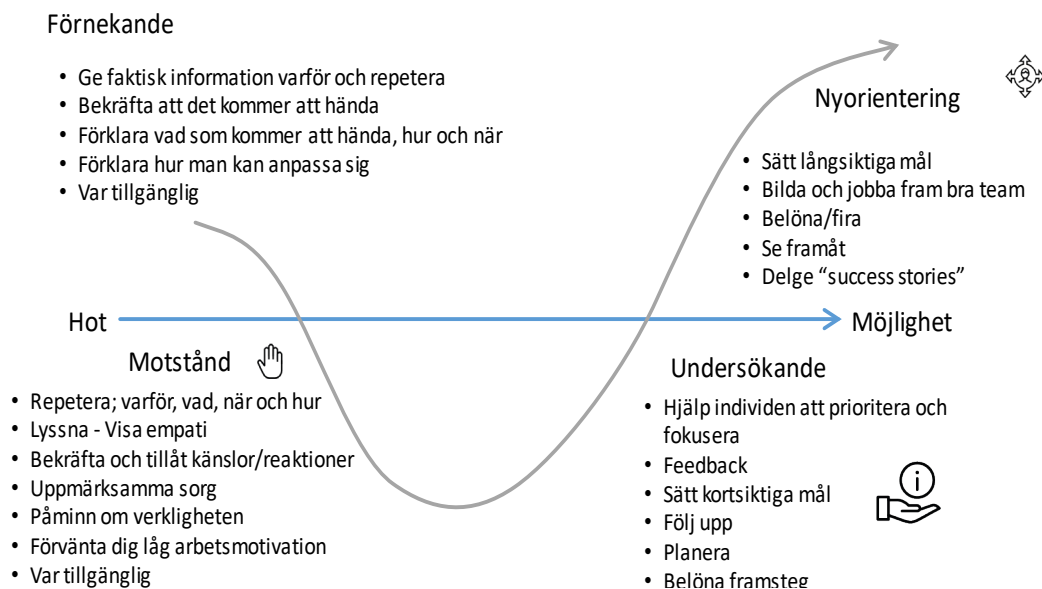
- Motarbeta initiativ bakom kulisserna eller öppet
- Ovilja att dela med sig av sin kunskap
- Försena genom att sätta käppar i hjulet
- "Humor" – försöka förlöjliga/baktala initiativet eller de som deltar i det.
- Leta fel i genomförandet – "jag har inte fått information i tid, hur ska jag då kunna ta ställning?"

Hur en person reagerar på en förändring är individuellt och beror bland annat på

- Vem personen är
- Typ av förändring
- Tidigare erfarenheter
- Kunskap
- Stöd
- Påverkansgrad
- Vilken fas i livet personen befinner sig i
- Emotionell "investering" i förändringen
- Organisationskulturen

Situationsanpassat ledarskap genom förändringen

När vi arbetar med utveckling och förbättring som innebär förändringar är vår uppgift att hjälpa medarbetarna igenom Förändringskurvan så smidigt som möjligt. Det gör vi genom att förstå deras behov i de olika faserna.



Figur: Att möta en person i Förändringskurvan

Individerna i organisationerna påverkas även av sitt sammanhang och kulturen. Varje organisation och varje del av organisationen har en kultur. En kultur formas av den världsbild, de normer och beteenden som

personer i organisationen har, men personers världsbild, normer och beteenden påverkas också av den samlade kulturen. Mer eller mindre medvetet ”faller man in i ledet” och blir en del av kulturen, Människan är i grunden ett flockdjur och vi har starka mekanismer för att fungera tillsammans i en grupp. Det gör att vi ofta automatiskt, utan att vi ens märker det, anpassar oss till kulturen runt oss. I andra fall gör vi det medvetet för att undvika obehag. Oavsett om vi anpassar oss eller inte så har kulturen stort inflytande över både beteenden och förutsättningar för att genomföra en förändring.

När vi arbetar med utveckling och förbättring behöver vi fundera på hur kulturen påverkar grupperna, individerna och oss själva i förändringen.

Det gör vi genom att lyfta fram:

- hur vi tillsammans i organisationen ser på världen eller verkligheten och på organisationen
- de normer vi delar och hur de påverkar förändringen
- de beteenden vi använder och hur de påverkar förändringen

Förändrade beteenden

Praktiskt taget alla förbättringar kräver att vi gör på nya sätt och förändrar våra beteenden. Att ändra beteenden kan vara både lätt och svårt. Det finns några saker man kan bidra med för att göra det så lätt som möjligt att göra på nya sätt.

För att ett beteende ska vara möjligt behöver jag ha kompetens att utföra beteendet, motivation att vilja göra det och möjlighet att utföra beteendet. Använd gärna verktyget Nya beteenden som stöd för att jobba vi med beteendeförändring vid förändring.

Verktyg

[Nya beteenden](#)

IFAB - en modell för förändringsledning

Inledning

IFAB är en praktisk modell för förändringsledning som i grunden är framtagen av CANEA. IFAB är en akronym av de fyra faserna Inse, Förbereda, Agera och Befästa. Förutom de fyra faserna består modellen av två perspektiv – det organisatoriska och det individuella perspektivet. Modellen innefattar också två viktiga förhållningssätt – ”Lära & Justera” samt ”Medskapande och delaktighet” – som ska appliceras över båda perspektiven och i samtliga faser.



Förändringens dubbla perspektiv

IFAB modellen utgår från två perspektiv, såväl det organisatoriska som det individuella perspektivet.

Organisatoriska perspektivet: Helhetsperspektiv – hela organisationen. Ofta det som kommuniceras och är synligt utåt. Det organisatoriska perspektivet består till stor del av strukturella delar, men påverkas även av organisationskulturen.

- Strategier & mål
- Verksamhets- och handlingsplaner
- Ekonomi
- Processer
- Formell kompetens
- Kultur

Individuella perspektivet: Det mänskliga perspektivet – en förståelse för att organisationer består av individer, som även påverkas av kulturen.

- Engagemang & motivation
- Värderingar & attityder
- Sociala relationer & prestige
- Sätt att kommunicera
- Faktiskt arbetssätt
- Kultur

Individen påverkas i en förändring av många olika faktorer. Mycket kan ske under vattenytan, starka strömmar som vi ibland inte ser, men som kommer driva oss i någon riktning. På ytan kanske det ser lugnt och soligt ut, men när förändringen ”sjösätts” så kommer individers insatser (eller brist på insatser) påverka fart och riktning på förändringen. Hur det sker är inte alltid så synligt.

Förändringens faser

IFAB:s faser omfattar både det organisatoriska och det individuella perspektivet. För att leda förändringen krävs olika insatser i de olika stegen.



Figur: Steg i att leda i förändring genom IFAB modellens olika faser

Faserna är inte alltid sekventiella eller linjära – förändringsarbetet behöver ibland ta ett eller flera steg tillbaka antingen på organisatorisk eller individuell nivå för att slutresultatet ska bli bra.

Inse fasen syftar till få organisationen och individerna att **Inse** varför förändringen skall genomföras och hur den önskade målbilden ser ut. Insikten är avgörande för att skapa motivation som leder till förändrade beteenden hos individer. För att åstadkomma det arbetar vi i det organisatoriska perspektivet med att förtydliga varför förändringen skall genomföras, definiera målbilden och förstå fakta och förutsättningar. I det individuella perspektivet är det viktigt för chefer och ledare att ge utrymme för att ställa frågor, bemöta olika förändringsreaktioner samt uppmuntra medarbetarna att se vad de kan få ut av förändringen. Det är även viktigt att lyfta hur kulturen påverkar och påverkas av förändringen.

Förbereda fasen syftar till att skapa förutsättningar för förändringen. Det görs tillsammans med en tydlig genomförande plan, genom att ta bort hinder samt tillhandahålla kunskap och resurser. Stor vikt läggs vid att skapa delaktighet. Ur det individuella perspektivet handlar det för chefer och ledare om att förstå gruppens och individers vilja och förmåga att bidra, uppmuntra att lära nytt samt att coacha individer att bidra och se sitt ansvar.

Agera fasen handlar om att få tillstånd den önskade förändringen. Organisatoriskt handlar det om att samordna och följa upp de aktiviteter som ligger i förändringsledningsplanen och vara beredd på att justera planen, samt att fortsätta förstärka kompetensen. För chefer och ledare blir det viktigt att lyfta fram

förebilder, coacha medarbetarna i nya vanor, arbeta med feedback och erfarenhetsutbyte. Inte minst handlar det om att ge utrymme för att träna.

Befästa fasen syftar till att säkerställa att förändringen blir bestående och att vi inte återgår till gamla vanor vilket är lätt hänt när det fokus och den energi som är förknippade med ett projekt försvinner. I det organisatoriska perspektivet blir det viktigt att kommunicera effekterna, fira framsteg och fortsätta söka förändringsbehov. Ur det individuella perspektivet blir det viktigt för chefer och ledare att ge personlig feedback på personlig involvering, att synliggöra lärdomar och ny kompetens samt att sätta förväntningar på fortsatt utveckling. Om en förändring blir bestående eller inte påverkas också av om organisationens kultur stöder förändringen eller motarbetar den.

Som verktyg för att följa upp och förstå hur verksamheten ligger till översiktligt utifrån respektive steg används en skattningsmodell IFAB. Syftet med verktyget är att fånga upp om det finns delar i IFAB faserna som har förbisetts och där vi behöver lägga till extra åtgärder. Det kan vara lämpligt att kontinuerligt använda modellen för att få en ögonblicksbild av var man befinner sig i förändringsledningsarbetet. Samla allt arbete i en förändringsledningsplan. Det finns en mall för hur en plan kan se ut bland verktygen.

Verktyg

[IFAB – Skattning per steg](#)

Mall [Förändringsledningsplan](#)

Inse

Inse fasen syftar till få organisationen och individerna att **Inse** varför förändringen skall genomföras och hur den önskade målbilden ser ut. Insikten är avgörande för att skapa motivation som leder till förändrade beteenden hos individer. För att åstadkomma det arbetar vi i det organisatoriska perspektivet med att förtydliga varför förändringen skall genomföras, definiera målbilden och förstå fakta och förutsättningar. En viktig del är också att undersöka hur kulturen påverkar och påverkas av förändringen. I det individuella perspektivet blir det viktigt för chefer och ledare att ge utrymme för att ställa frågor, bemöta olika förändringsreaktioner samt uppmuntra medarbetarna att se vad de kan få ut av förändringen.

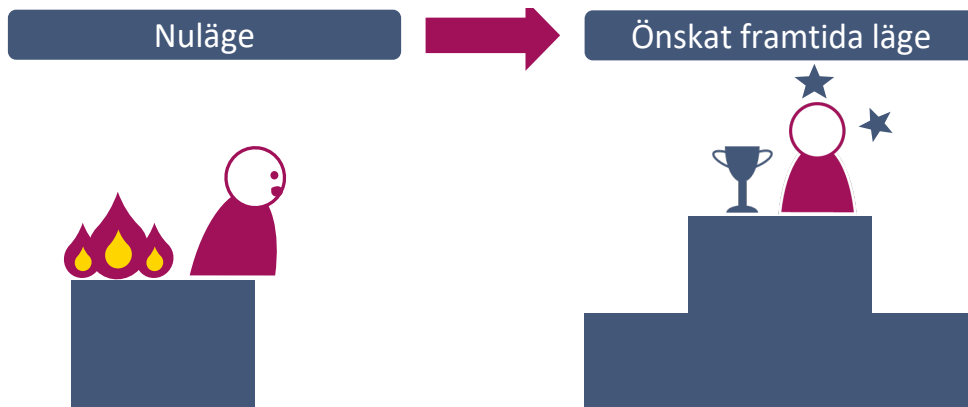
Organisatoriska perspektivet

Tydliggör varför förändringen skall genomföras

Varför en förändring skall genomföras och vilka effektmål som eftersträvas definieras ofta i uppdrags- eller projektdirektivet, i strategisk sammanfattning för en process eller liknande. Ur ett förändringsledningsperspektiv är det viktigt att orsaken är enkel att förstå och att vi i kommunikationen använder oss av både rationella och känslomässiga budskap. Erfarenheter säger att fakta kan vinna över tanken men det räcker ofta inte för att vinna över hjärta och känsla. Hjärta och känsla krävs för att en person verkligen skall **Inse** behovet av förändring. Även kulturen påverkar individens reaktion till en förändring. När det gäller kommunikation vill medarbetare generellt sett ha information kring strategisk riktning och förändringar på övergripande nivå från ledningen.

Definiera önskat framtida läge

Bakgrunden till varför förändringen skall genomföras är utgångspunkten för att formulera ett önskat framtida läge. Ett kommunikativt verktyg är att använda sig av en tydlig vision som på ett effektivt sätt kan förklara hur framtiden kommer att se ut och hur den skiljer sig från nuläget.



En bra vision har flera syften, som till exempel att

- Förenkla beslutsfattande
- Motivera människor att agera
- Hjälpa till att samordna och koordinera vitt skilda människor och arbetsinsatser.

Effektiva visioner har 6 karakteristika

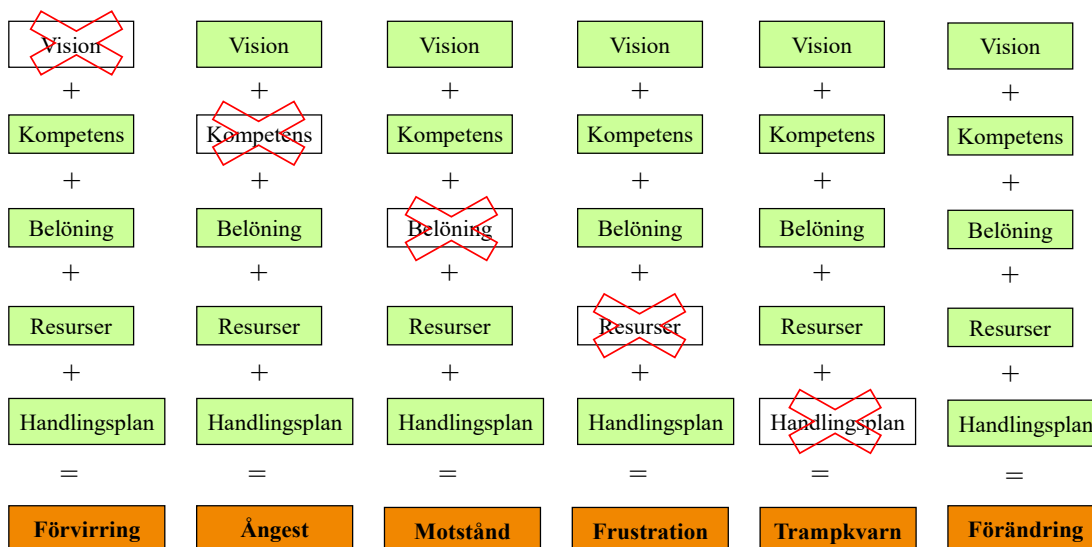
- **Tänkbar:** Förmedla en tydlig bild av det framtida läget
- **Önskvärd:** Tilltala långsiktiga intressen hos de som är intressenter till organisationen.
- **Genomförbar:** Realistisk och nåbar målsättning
- **Fokuserad:** Tillräckligt tydlig för att fungera som hjälp vid beslutsfattande
- **Flexibel:** Tillräckligt flexibel för att stimulera individer till egna initiativ och möjligheter att överväga olika alternativa lösningar.
- **Kommunicerbar:** Enkel att kommunicera och att förklara

Använd gärna verktyget Önskat framtida läge som stöd för att formulera det önskade framtida läget.

Förstå fakta och förutsättningar

Förstå grundläggande förutsättningar

För att det ska vara relevant att jobba med förändringsledning behöver det finnas förutsättningar för att genomföra förändringen. T. Knoster har beskrivit 5 faktorer som behövs för att genomföra förändringar framgångsrikt och vad som händer när någon del inte är på plats.



Adapted from Knoster, T., Villa, R., & Thousand, J. (2000). A framework for thinking about systems change. In R. Villa & J. Thousands. (Eds.). Restructuring for caring and effective education: Piecing the puzzle together. (pp. 93-128). Baltimore: Paul H. Brookes Publishing Co.

För att säkerställa att de grundläggande förutsättningarna finns på plats använd gärna checklista inför förändringsledning. Grundläggande förutsättningar inkluderar även att bestämma prioriteringen på förändringen i förhållande till andra saker som sker i verksamheten. Det är också viktigt att tydliggöra ramar och frihetsgrader, dvs hur mycket kan medskapande och delaktighet tillåtas i förändringen och vad är förbestämt.

Förstå dina intressenter

För att kunna veta vilka insatser som behövs för att lyckas med förändringsledningen behöver man förstå människorna som berörs av förändringen, intressenterna. Intressentanalysen fungerar även som en möjlighet att börja prata om förändringen. Var uppmärksam på de olika reaktioner som uppkommer. Håll örat mot marken under hela resan för att uppfatta reaktioner och möta dem. För en enkel kartläggning av vilka intressenterna är finns verktyget intressentkartläggning. I [projektmodellen PPS](#) finns även en mer omfattande intressentanalys att använda sig av. Har det redan gjorts en intressentkartläggning i projektet eller initiativet så använd gärna den.

Gör även en kartläggning av vilka chefer som behöver vara med och driva förändringen för att nå fram till alla som påverkas av den. Dessa chefer behöver stötta förändringen tillsammans så de har ett gemensamt språk och budskap. De allra flesta förändringar kräver samarbete. Ofta tas samarbetet för givet, men det finns allt att vinna på att medvetet skapa förutsättningar för att bygga formella och informella koalitioner där man gemensamt arbetar med en förändring.

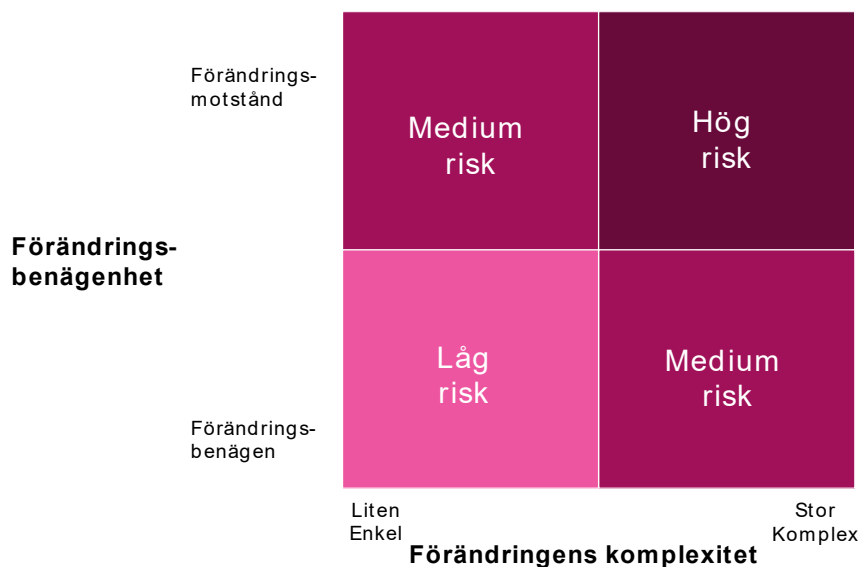
Använd till exempel ett organisationsschema som utgångspunkt och utvärdera var någonstans det troligtvis kommer bli enkelt att genomföra förändringen och var motstånd riskerar att dyka upp. Det kan också vara relevant att bedöma chefernas förmåga att driva förändringen. Här kan verktyg - Analys av stöttningsbehov chefer användas.

Exempel på viktiga förmågor för att driva en förändring är lyhördhet, entusiasmerande beteende, pedagogisk, förmåga att ta sig tid, förmåga att följa upp, förmåga att ge feedback samt kunskap om förändringsledning. Det är även viktigt att kunna förstå kulturen och skapa koalitioner genom samsyn och samarbete med andra chefer och verksamheter för att få stöd för och genomföra en förändring.

Verktyg
Analys av stötningsbehov chefer
Checklista inför förändringsledning
Mall Intressentkartläggning
Önskat framtida läge

Förstå och bedöma behovet av förändringsledning:

Behovet av förändringsledning påverkas av hur stor risk det är med att genomföra förändringen. Risknivån kan sägas vara en kombination av organisationens förutsättningar och förändringens karaktär.



Bedömningen av **organisationens förändringsbenägenhet** kan beskrivas med att varje organisation har olika **vilja** att förändras beroende på:

- Historia – bra eller dåliga erfarenheter av tidigare förändringar?
- Attityd – vi bestämmer alltid själva?
- Förändringskultur - Generell förändringsaptit. Brukar den del av organisationen som förändringen berör vilja vara först ut i förändringen eller vänta man till sist i ett sekventiellt flöde om man kan påverka?
- Kunskap – kan vi förändringsledning?
- Tillstånd i organisationen eller projektet – säkert eller osäkert tillstånd?
- Finns incitament?

- Ledarskapskultur – centraliserad ledning och styrning eller långtgående delegering i organisationen?

Förändringens **komplexitet** är beroende av:

- Om det är en eller flera parametrar som förändras, till exempel process, organisation, system och befogenheter?
- Hur många påverkas av förändringen?
- Hur bråttom är det att implementera förändringen?
- Till vilken utsträckning kan vi påverka förändringen?
- Till hur stor del drivs förändringen av ny teknologi som införs (exempelvis digitalisering) och till hur stor del drivs förändringen av önskade beteendemässiga förändringar.

Verktyg

[Riskbedömning förändringsledning](#)

Individuella perspektivet

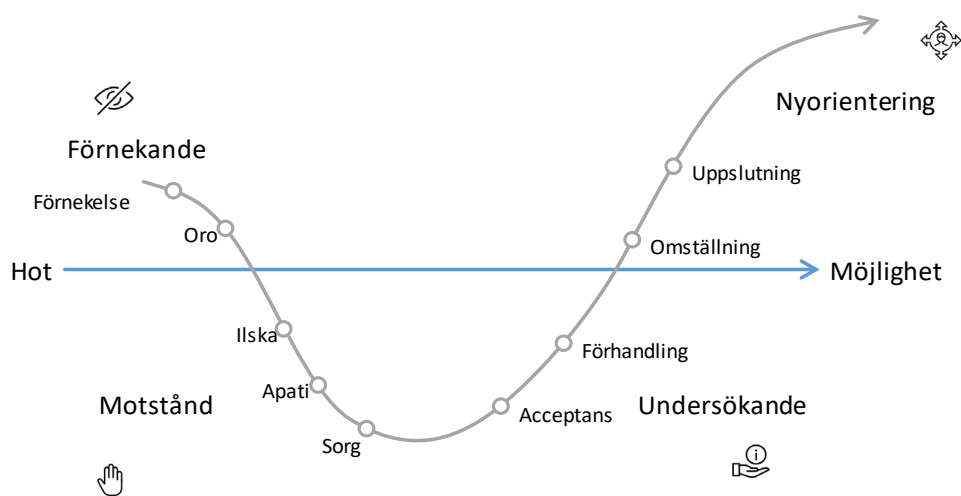
Ur det individuella perspektivet handlar det om för individen att **Inse** varför förändringen är nödvändig och hur målbilden ser ut för organisationen och vad jag som person kan få ut av det. Chefer och ledare måste förstå sin roll i förändringsarbetet utifrån intressentanalyser och förutsättningar framtagna i det organisatoriska perspektivet.

Ge utrymme för att ställa frågor

Inse-fasen skall bidra till att de personer som deltar i förändringen känner att de är tagna på allvar, respekterade och lyssnad på, oavsett deras reaktion på förändringen. När de som berörs får utrymme och tid att reflektera, förstå meningen med förändringen och de olika alternativen kommer de inte att uppleva att de är inträngda i ett hörn. På så sätt läggs grunden för att vilja bidra till förändringsarbetet och vi ger förutsättningar för förtroendet för de som leder arbetet. Erfarenheten visar att medarbetarna helst vill ha strategisk information från högsta ledningen, men operativ kommunikation kring hur det berör mig som individ från sin närmsta chef.

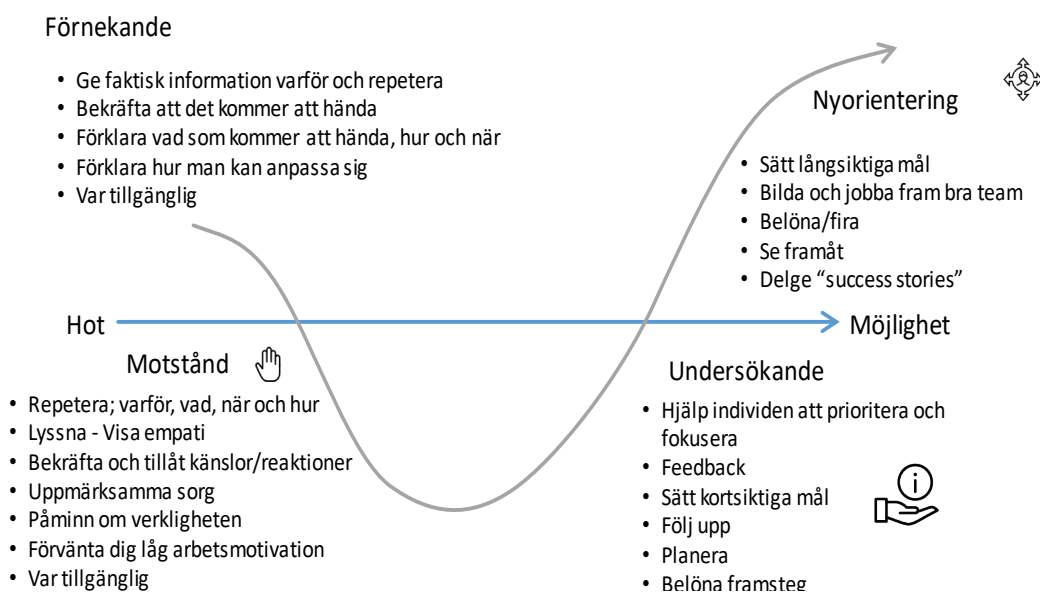
Bemöt olika förändringsreaktioner

Chefer, processägare, processledare och andra ledande roller i utvecklings- och förändringsarbetet har alla sina roller i att bemöta och stötta individers olika förändringsreaktioner. Vi återbesöker förändringskurvan från kapitel 7.3 med beteenden i de olika faserna:



Figur: Förändringskurvan

Chefer och ledare kommer träffa på medarbetare som är på olika delar av förändringskurvan. Under Inse – fasen är det naturligt att möta flera personer i förnekande eller motstånd, men redan här kan några personer komma över i undersökande eller nyorientering. Det krävs olika beteenden hos chefer och ledare för att hjälpa individerna i förändringskurvan.



Figur: Att möta en person i Förändringskurvan

Uppmuntra att hitta "vad kan jag få ut av förändringen"

Ett förändringsarbete handlar till sist om enskilda personer som skall förändra sitt beteende och agerande. Individuella förändringar förstärks väsentligt om varje person hittar vad de själva kan få ut för positivt av förändringen. (Här används i förändringsledningssammanhang ofta en engelsk term "What's in it for me"). Även om projektet kan komma med visioner, framtidsbilder och rationella argument är det upp till varje medarbetare att hitta sina egna argument kring "vad jag kan få ut av förändringen". Ledare kan stötta,

uppmuntra och ge förutsättningar samt påpeka att det ligger ett eget ansvar på medarbetaren att hitta sina egna argument.

Glöm inte att även ta med kulturen i beräkningen. Hur gruppen gemensamt förhåller sig till en förändring påverkar individens förutsättningar att hitta ”what’s in it for me”.

Verktyg – Inse

Verktyg
Skattning per steg IFAB modellen
Mall Intressentkartläggning
Riskbedömning förändringsledning
Analys av stötningsbehov chefer
Mall Förändringsledningsplan

Förbereda

Förbereda fasen syftar till att skapa förutsättningar för förändringen. Det görs tillsammans med en tydlig genomförande plan, genom att ta bort hinder samt tillhandahålla kunskap och resurser. Stor vikt läggs vid att skapa delaktighet. Ur det individuella perspektivet handlar det för chefer och ledare om att förstå kulturen och individers vilja och förmåga att bidra, uppmuntra att lära nytt samt att coacha grupper och individer att bidra och se sitt ansvar.

Organisatoriska perspektivet

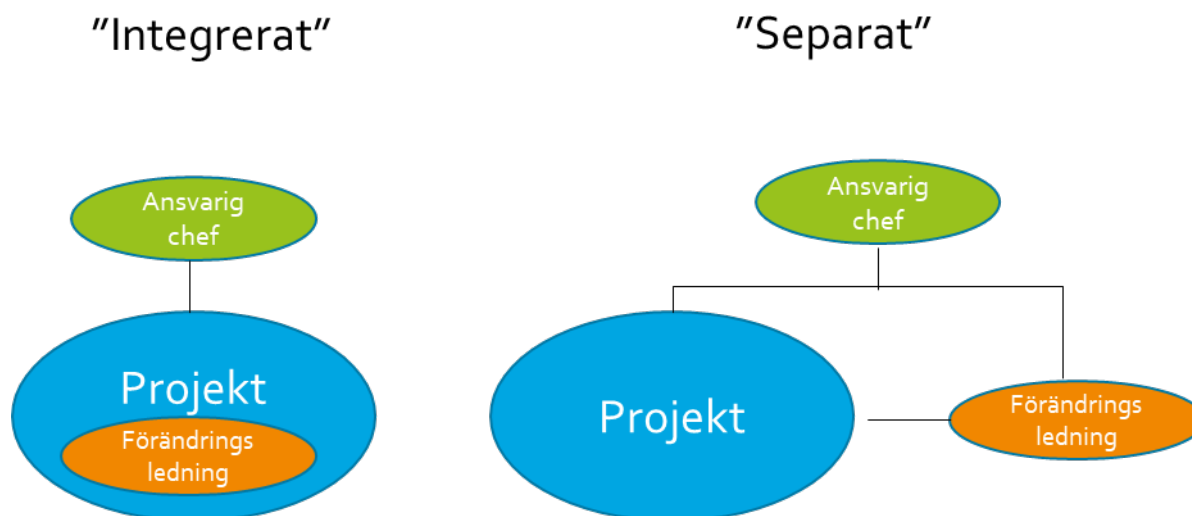
Definiera och kommunicera färdväg

Organisera förändringsledningen

Förändringsledningsmetodiken visar på vikten av att inte bara leda och koordinera arbetet med att utveckla och ta fram den nya lösningen, själva innehållet i utvecklings- och förbättringsarbetet, utan att även leda förändringsarbetet, dvs att driva och koordinera den mänskliga förflyttningen i förändringen.

I de fall utvecklings- och förbättringsarbetet är av begränsad omfattning så kan ofta uppdragsledare/samordnare eller projektledare som leder arbetet med att ta fram den nya lösningen även ta rollen som förändringsledare och leda förändringsarbetet. Men vid större arbeten eller mer genomgripande förändringar kan det vara värdefullt och nödvändigt att separera rollerna på olika personer.

Vid separerade roller kan förändringsledningen organiseras på lite olika sätt. Förändringsledningen kan antingen ingå som en del i uppdrags- eller projektorganisationen för aktuellt utvecklings- och förbättringsarbete eller placeras utanför.



Figur: Olika sätt att organisera förändringsledning

I bilden ovan omnämns dessa två varianter som ”integrerad” eller ”separat” förändringsledning. Integrerad förändringsledning finns i tre varianter.

- Projektledaren/ uppdragsledaren antar en dubbel roll och agerar också förändringsledare
- Förändringsledaren rapporterar till projektledaren
- Projektledaren rapporterar till förändringsledaren

Inom separat förändringsledning är det vanligast att förändringsledaren rapporterar direkt till ansvarig chef, men givetvis är samarbetet mellan förändringsledare och den som driver projektet central.

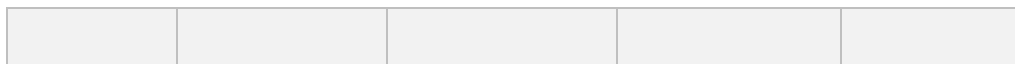
Även om det finns en förändringsledare eller projektledare som hjälper till att driva och koordinera en förändring så är det cheferna i linjen och processägare som äger och ytterst ansvar för förändringsarbetet.

Planera förändringsledningen

Aktiviteter för förändringsledning behöver planeras för på samma sätt som för ett vanligt projekt. Samla ihop alla de olika delarna i en förändringsledningsplan. Analyserna som beskrevs i Inse fasen lägger en god grund som nu byggs vidare på.

Särskild vikt läggs vid en utökad intressentanalys, vilka som påverkas av förändringen samt vilka som kommer att behöva involveras. Den utökade intressentanalysen är en fördjupning av intressentkartläggningen som gjorts tidigare.

Intressent	Förändrings- insats	Förväntningar	Hinder	Åtgärd
<i>Vem berörs?</i>	<i>Vad måste jag offra?</i>	<i>Vad kan jag få ut av det?</i>	<i>Varför kan jag inte agera på visionen?</i>	<i>Vad göra?</i>



Figur: Exempel på utökad intressentanalys.

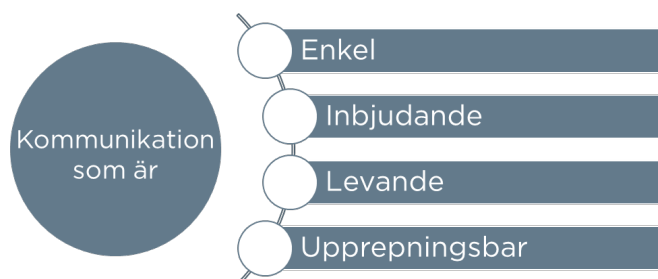
Den utökade intressentanalysen ger viktig input till kommunikationsplanen för förändringen och gör det möjligt att arbeta aktivt med motståndshantering, samt bidrar till riskhanteringen. Aktiviteterna för förändringsledning måste resurssättas och tidsättas som för övriga projektaktiviteter.

Verktyg
Utökad intressentanalys
Mall kommunikationsplan förändringsledning

Kommunicera färdväg

När färdvägen kommuniceras är det några saker att tänka på specifikt

- **Enkel:** Inget överflöd eller jargong
- **Inbjudande:** Tvåvägskommunikation och diskussion är effektivare än envägskommunikation
- **Levande:** Bilder och symboler har stor påverkan
- **Möjlig att upprepa:** Ska enkelt kunna spridas mellan människor



Kommunikation innebär inte bara de strukturerade aktiviteterna i form av utskick, möten eller material på intranätet. Det är viktigt att ta varje arbetsmöte, intervju och workshop i akt att kommunicera kring syftet med förändringen och vad man uppnått så långt.

En viktig del av kommunikationen är att leva som man lär. För att förändringsprojektet ska lyckas är det kritiskt att ledare/chefer och nyckelpersoner verkligen agerar i enlighet med visionen, de måste vara levande symboler för förändringsvisionen. Beter sig ledarna/cheferna inte i enlighet med sin vision, urholkas förtroendet för förändringen och då hjälper inte ens den bästa kommunikationskampanj.

Ta bort hinder

Olika typer av hinder kan kraftigt påverka viljan eller förmågan att delta i en förändring. En viktig del i förändringsledning är att förstå vilka hindren är. Hinder kan vara både organisatoriska och individuella. Listan på möjliga hinder kan göras lång...

- Ledningen saknar samsyn
- Medarbetare ser inte nyttan

- Förändringströtthet
- Förändringen matchar inte organisationens värderingar
- Dold agenda hos nyckelperson
- Kortsiktiga lönsamhetskrav
- IT-system stödjer inte nytt arbetssätt
- Resurser saknas
- Otydlig nytta
- Nyckelperson har slutat
- Oklart varför förändring måste ske
- Personliga incitament eller mål motverkar
- Grupper som fungerar dåligt
- Negativa tidigare erfarenheter
- Pakter och oheliga allianser, konkurrerande subgrupper
- Medarbetarna ej delaktiga
- Annan förändring motverkar
- Den tekniska lösningen accepteras ej
- Ryktesspridning
- Konflikter
- Organisationskultur som motverkar förändringen
- Etcetera

Utifrån förståelse för hindren, definieras en tydlig handlingsplan med åtgärder, ansvariga och resurser för att agera på hindren och minska dess konsekvenser.

Tillhandahåll kunskap och resurser

Förändring kräver träning i nya arbetssätt. Det innebär utbildningar i nya arbetssätt, möjlighet att träna på egenhand, tillhandahållande av stöd i form av handledning eller coachning och möjligheten för medarbetaren att ge feedback på förändringen.

Några tips för en effektiv utbildning

- Timing: Inte utbilda för tidigt, innan deltagare än insatta i förändringen och arbetssätt finns på plats
- Tydligt syfte för utbildningen: Förmedla teoretisk kunskap, öva själv, få reflektera, kunna påverka eller ej
- Chef är alltid med och sätter sammanhanget
- Rätt nivå – deltagarna bestämmer! Liten varning ifall kursledaren är för insatt
- Rätt person för att utbilda (kunnig och pedagogisk)
- Rätt storlek på grupp
- Lokal, på kontoret eller utanför till exempel
- Blandade former ("hemuppgift innan", utbildning på plats, digitalt lärande etc.)
- Något som deltagarna ska göra sedan – öva, öva, öva! Inte bara se och höra!
- Att system/process/arbetssätt finns på plats för att öva i efter utbildningen (kan vara pilotmiljö), kunskap är färskvara!
- Att chefer är insatta för att kunna "ta emot personal" och deras frågor, kunna följa upp och stötta

Det tar ofta längre tid att arbeta på ett nytt sätt innan alla delar av organisationen är intrimmade på arbetsätten, systemen, rollerna och samarbetet. Resurser behöver avsättas i förändringsarbetet.

Skapa delaktighet

Teorin säger att ju mer människor som är med och är delaktiga i förändringen, desto bättre. Verkligheten säger dock att alla inte alltid kan involveras. Ledningen sätter ofta VAD som ska förändras och VARFÖR. När medarbetaren själv får bestämma HUR förändringen ska ske skapas ägarskap och ansvarstagande skapas.

Till vilken grad involvering behövs för att skapa ett ägarskap och vilja för förändringen varierar så klart från fall till fall. Ju mer samskapande, delaktig och involvering som är praktiskt möjligt desto bättre.

Delaktighet skapas till exempel genom att medarbetaren bjuds in till information och dialog. Därefter får medarbetaren till uppgift att tolka innebörd för egen del. Sedan är det upp till gruppen att skapa enighet om en gemensam tolkning. Slutligen - gruppen släpper loss energin. Tar fram förslag på hur gruppen ska ta till sig det nya och utveckla sina arbetsätt för att förverkliga förändringen. Resultatet blir att gruppen konkretiserar förändringen, gruppen bygger en identitet, hanterar risker och brister i underlagen och tar ett fortsatt ansvar för förändringen.

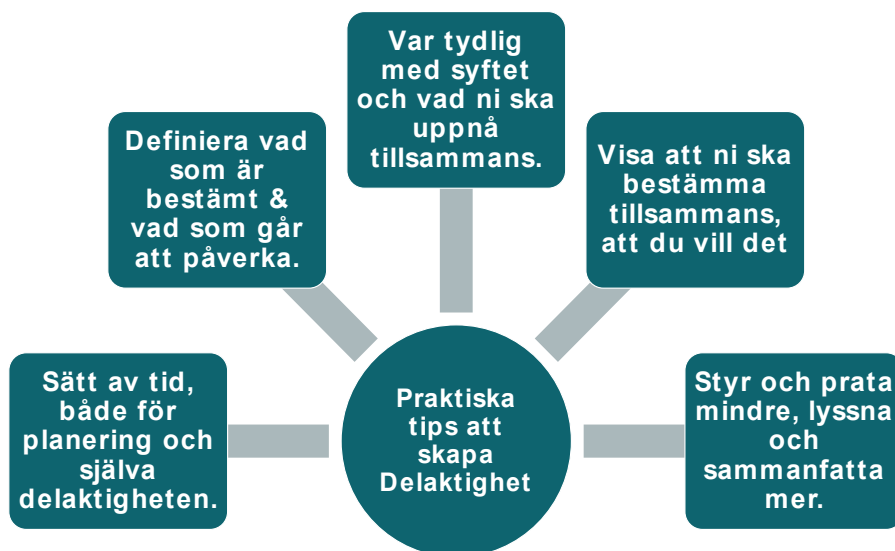
Om själva lösningen inte går att påverka kan delaktighet skapas runt andra delar som inte har med själva lösningen att göra, som till exempel:

- Val av kanaler och metoder för informationsspridning
- Tidsplanering av implementeringsaktiviteter
- Val av representanter och språkrör
- Identifiering av framtida förbättringsbehov
- Riskbedömningar
- Hur och när utbildning ska ske
- Att analysera hur det går framåt
- Att bestämma hur framgångar firas

Delaktighet är viktigt för att lyckas med förändringar av många skäl. Ett av dem är att det minskar stress vid förändring. Här är fyra åtgärder som kan minska stress vid förändring:

- Återskapande av roller – ge utrymme för att hitta sin plats och uppgift i den nya organisationen
- Reflektion – ge plats och tid att lufta funderingar och oro. Viktigt att koppla samman det förflutna med nuet, vilket skapar trygghet inför morgondagen
- Plats för egna idéer och kreativitet – Nyfikenhet är ett viktigt medel mot stress. Uppmuntra innovation och kreativitet!
- Öppenhet och utrymme för känslor – en atmosfär där det är fritt och tryggt att uttrycka idéer och känslor. När du själv är öppen minskar oron och motivation för handling ökar

Slutligen några praktiska tips för att skapa delaktighet

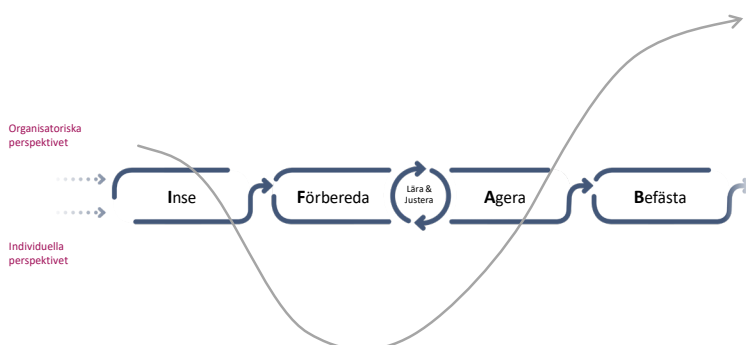


Tips: Se inte den fackliga samverkan som vi är skyldiga att göra som en formalitet utan som en verklig möjlighet att skapa involvering och delaktighet. Om medarbetare har involverats tidigt i arbetet och på ett tydligt och meningsfullt sätt kommer den formella fackliga samverkan att gå smidigt.

Individuella perspektivet

För chefer och ledare blir det viktigt att förstå individers vilja och förmåga att bidra. Uppmuntra medarbetarna att lära sig det nya. Coacha individer att bidra och se sitt ansvar i att förändringen lyckas.

I Förbereda-fasen kan många fortfarande "hänga kvar" långt ned i förändringskurvan.

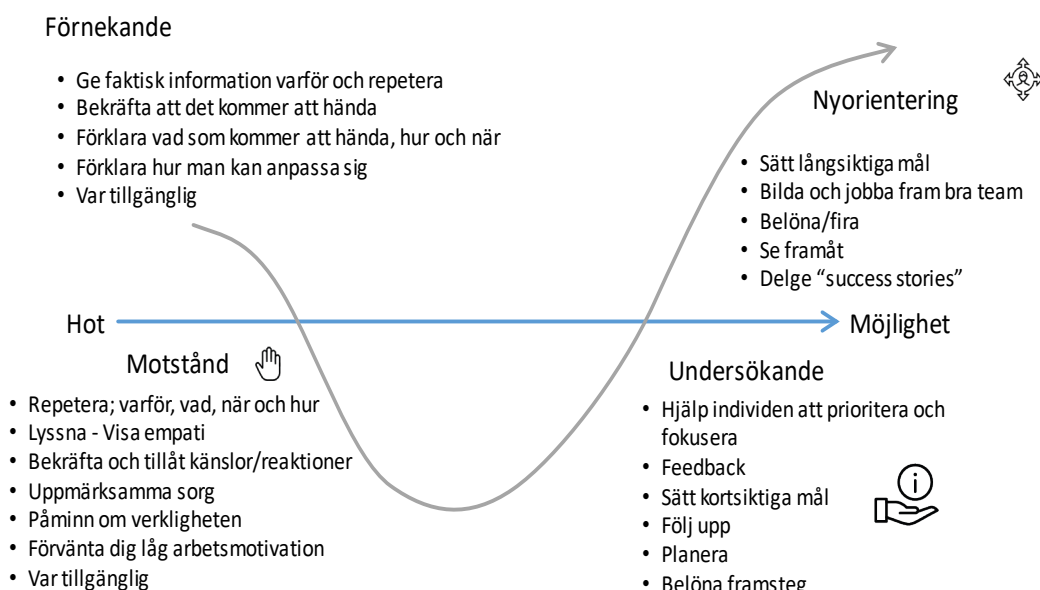


Hur blir det om vi efter denna fas fortfarande inte ser viljan för förändringen hos nyckelgrupper och personer?

Exempel på möjliga reaktioner:

- Frustration eller tomgång
- "Vad var det jag sa.." eller "Vänta ut detta, det går över..."
- Kraftsplittring där personer agerar i olika riktningar, speciellt om handlingsplaner inte är samordnade och synkroniserade
- Backning i kunskap – regression
- Minskad effektivitet, passivitet, aktivt motstånd och risk för att tappa nyckelpersoner.

Viktigt att vi i detta läge stannar upp analyserar vad orsaken till oviljan är. Vi behöver också ta ställning till hur vi ska anpassa vår förändringsledningsplan till omständigheterna. Chefer och ledare kommer möta många medarbetare som fortfarande är i förnekande och motstånd.



I det organisatoriska perspektivet har vi arbetat med intressentanalyser, tillhandahållande av kunskap, utbildningar och resurser samt kommunikation. Det utnyttjas i det individuella perspektivet av chefer och ledare för att hjälpa medarbetarna genom förändringskurvan.

Det som vi vill att varje medarbetare skall känna när de passerar **Förbereda** fasen är

- Trygg då jag vet vad som förväntas av mig
- Motiverad och redo att sätta igång
- Delaktig i hur förändringen sker
- Bestämt mig, "nu kör vi!"
- Lust att berätta och visa andra hur vi ska göra

Verktyg – Förbereda

Verktyg
Skattning per steg IFAB modellen
Mall förändringsledningsplan
Riskbedömning förändringsledning
Analys av stöttningsbehov chefer
Utökad intressentanalys
Mall kommunikationsplan förändringsledning

Agera

Agera fasen handlar om att få tillstånd den önskade förändringen. Strukturellt handlar det om att samordna och följa upp de aktiviteter som ligger i förändringsledningsplanen och vara beredd på att justera planen, samt att fortsätta förstärka kompetensen. För chefer och ledare blir det viktigt att lyfta fram förebilder, coacha medarbetarna i nya vanor, arbeta med feedback och erfarenhetsutbyte. Inte minst handlar det om att ge utrymme för att träna.

Organisatoriska perspektivet

Från det organisatoriska perspektivet handlar genomförandefasen mycket om att samordna och följa upp aktiviteter kopplat till förändringsledningen av projektet samt att vara beredd på att justera planen. Traditionell projektledning blir viktig under agera-fasen.

En effektiv metodik för att följa upp och utvärdera aktiviteter som kan användas på såväl individnivå som gruppnivå är genom fyra enkla men starka frågor som driver utveckling

1. Vad var uppgiften
 - a. Vad tänkte vi göra,
 - b. Vad ville vi göra?
2. Vad hände?
3. Varför blev det som det blev?
 - a. Vad fungerade bra,
 - b. Vad fungerade inte så bra och skälen till det?
4. Vad lärde jag/vi oss?
 - a. Vad kunde varit mer effektivt?
 - b. Vad ska vi ändra till nästa gång?

Grundtanken är att involverad personal, efter träning eller i en skarp insats, på ett enkelt och systematiskt sätt stimuleras att reflektera över vad som gått bra respektive mindre bra och själv upptäcka samt söka bättre lösningar.

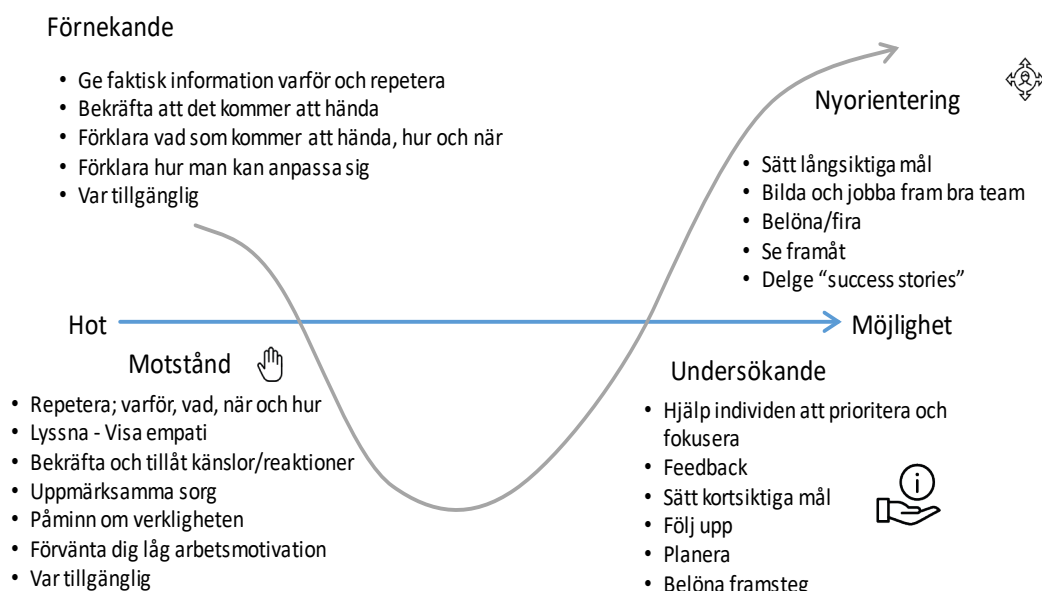
Agerafasen syftar också till att fördjupa och förstärka kompetensen hos de berörda vilket sker genom feedback, utbildningar och möjlighet att öva.

Individuella perspektivet

Det vi vill uppnå på det individuella planet under agera-fasen är att allt är lättare och mer naturligt för individen som får stärkt motivation och trygghet. Individen känner sig bekräftad och sedd när den blir lyssnad på.

Koppling till förändringskurvan

Under agerafasen kan vi förväntas möta personer i alla delar av förändringskurvan. Framförallt handlar det om att hjälpa medarbetare från motståndsfas till undersökandefas. En återblick över ledarskapsbeteenden som är viktiga kopplat till förändringskurvan.



För chefen blir det viktigt att, lyfta fram förebilder, coacha i att skapa nya vanor, ge tät personlig feedback, stimulera erfarenhetsutbyte och att ge utrymme för att öva

Lyfta fram förebilder

Förebilder och vittnesmål om hur bra det kan bli när man tagit sig igenom förändringsresan är ett viktigt verktyg. Det ger dels en bekräftelse till förebilden att de tagit sig igenom förändringen på ett bra sätt, vilket stärker motivationen. Det ger också en kraft i kommunikationen till övriga att det är möjligt och att den nya situationen innehåller väsentliga fördelar i förhållande till nuläget.

Coacha i att skapa nya vanor

Under ett förändringsarbete är medarbetarna i extra stort behov av stöd och coaching för att etablera nya vanor. Coaching är ett verktyg där fokus ligger på att genom att ställa rätt frågor hjälpa individen själv hitta sin motivation och en väg fram till målet.

Verktyg

[Coachning](#)

Ge tät personlig feedback

I ett förändringsarbete behöver medarbetarna generellt sett tätare och mer feedback för att få bekräftat om man är på rätt väg eller förstå vilka ytterligare förväntningar på förändringar som finns.

Mer tips och riktlinjer för att ge feedback återfinns i verktyget feedback.

Verktyg

[Feedback](#)

Stimulera erfarenhetsutbyte

Det är i ett förändringsarbete viktigt att skapa möjligheter för medarbetare och team att dela erfarenheter. På så sätt ökar lärandet i organisationen samtidigt som medarbetarna som är i förändringsarbetet ser att de inte är ensamma.

Verktyg

Kraftfältanalys [Teamhandboken](#)

Double loop-reflektion [Teamhandboken](#)

Ge utrymme att öva

Det tar tid att etablera nya arbetssätt och nya vanor. Ofta sjunker effektiviteten under lärandeprocessen innan det blir bättre. Det är viktigt för chefer och ledare att vara beredda på detta och ha en förståelse för medarbetarnas situation genom att ge utrymme för att öva.

Verktyg agera

Verktyg

[Skattning per steg IFAB modellen](#)

[Mall förändringsledningsplan](#)

[Coachning](#)

[Feedback](#)

[Analys av stöttningsbehov chefer](#)

[Utökad intressentsanalys](#)

Kraftfältanalys och Double loop-reflektion

[Teamhandboken](#)

Befästa

Befästa fasen syftar till att säkerställa att förändringen blir bestående och att vi inte återgår till gamla vanor vilket är lätt hänt när det fokus och den energi som är förknippade med ett projekt försvinner. I det organisatoriska perspektivet blir det viktigt att kommunicera effekterna, fira framsteg och fortsätta söka förbättringsbehov. Ur det individuella perspektivet blir det viktigt för chefer och ledare att ge personlig feedback på personlig involvering, att synliggöra lärdomar och ny kompetens samt att sätta förväntningar på fortsatt utveckling.

Organisatoriska perspektivet

Kommunicera resultat och effekter

En viktig del i att befästa en förändring är att kommunicera resultat och effekter. De effektmål som är uppsatta mäts, utvärderas och kommuniceras. Det är viktigt att förstå att i förändringsarbete kommer ofta en försämring innan det blir bättre. Det blir därför viktigt att bestämma när effekterna skall följas upp.

Själva förändringsledningen kan utvärderas utifrån parametrarna införandehastighet, skicklighet och nyttjandegrad som presenterades i inledningen av detta kapitel.

Själva utvärderingen görs oftast kvalitativt, exempelvis genom intervjuer med intressenter.

Utöver det är det viktigt att medarbetarna själva få berätta vad som har förändras för dem.

- Vad har blivit bättre?
- Vad har blivit en större utmaning? (Förbättringsförslag framöver)

Det är också viktigt att våga inse och om nödvändigt kommunicera det som inte blev som det var tänkt eller där effekterna ännu inte uppnåtts.

Fira framsteg

En viktig del av Befästa-fasen är att fira och synliggöra framgångar – stora som små! Symbolhandlingar som att fira det nya (eller tillåtas sörja det gamla) kan ha stor effekt. Det går inte att vara emot det vi gemensamt har firat.

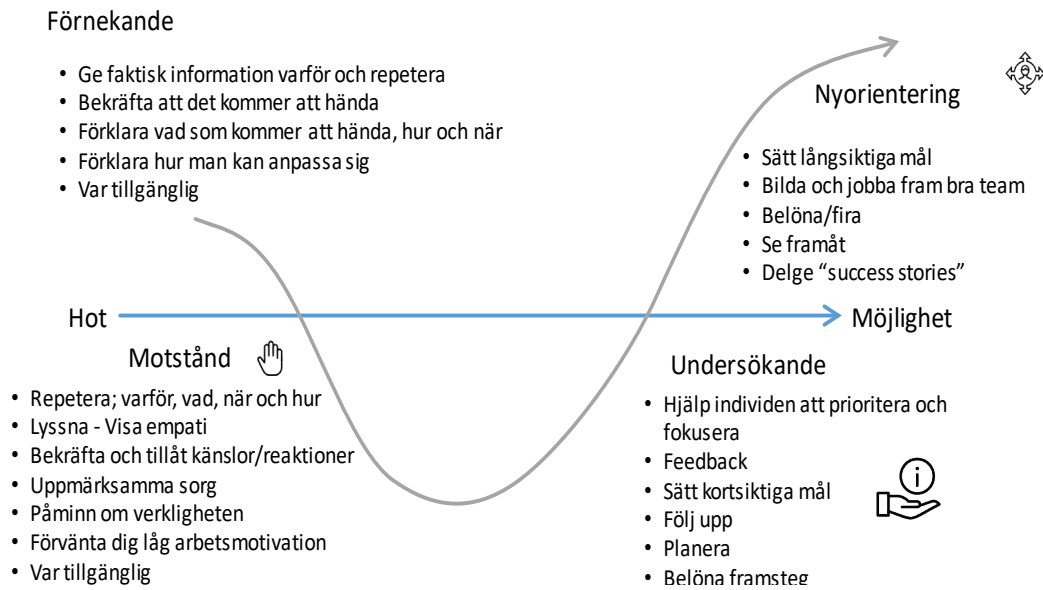
Fortsätt söka förändringsbehov

Förändringsarbetet slutar inte. Ett bra kvitto på att en förändring har ”fastnat” är när de som tagit över ägandeskapet för de nya arbetssätten eller de nya processerna själva driver ett fortsatt utvecklings- och förbättringsarbete.

Individuella perspektivet

Det vi vill uppnå ur det individuella perspektivet är en glädje och stolthet för att vi klarat förändringen och en trygghet i att jag behärskar det nya. Vi vill skapa en inre tillfredställelse och delägarskap för det nya och en gemenskap med dom som har delat ”resan”. Vi har kommit så lång att det nya är en vana, skorna skaver inte längre och individen är motiverad att ta itu med andra förändringar.

För att uppnå det är det viktigt att chefer och ledare ger feedback på personlig involvering och synliggör lärdomar och ny kompetens. Individen behöver få utrymme att delta i utvärderingar och påverka justeringar och lärdomar. Vi gör en sista återblick till förändringskurvan där vi nu förväntar oss att merparten av medarbetarna skall vara i nyorienteringsläge.



Verktyg – Befästa

Verktyg

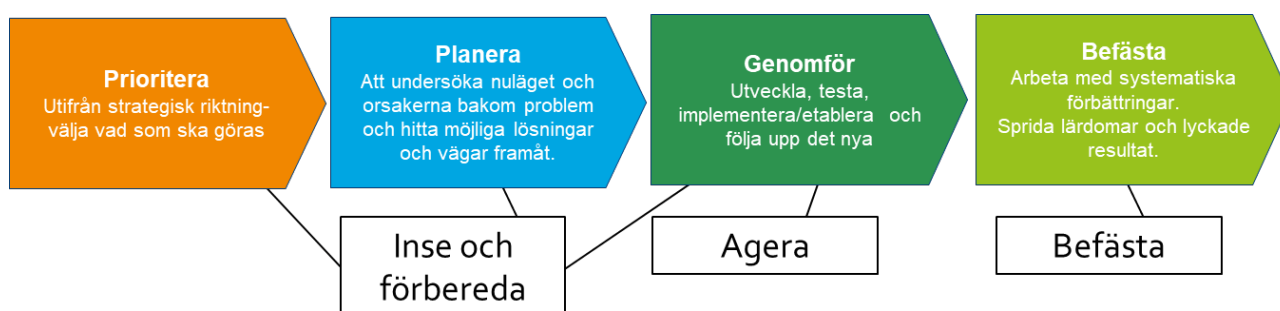
[Skattning per steg IFAB modellen](#)

[Mall förändringsledningsplan](#)

[Region Blekinges förbättringsmethodik](#)

IFAB och utveckling och förbättring

Förändringsledning är en viktig del vid allt systematiskt utvecklings- och förbättringsarbete. Omfattningen beror givetvis på hur stor en förändring är, men det är alltid människor inblandade i en förändring och de behöver få rätt förutsättningar för att kunna hänga på tåget oavsett om det är en mindre förbättring som görs på en avdelning eller om det är en genomgripande större förändring. Förändringsledningen sker integrerat tillsammans med förbättringsarbetet, uppdraget eller projektet. Organisationens förmåga att leda förändringar kommer även succesivt att påverka organisationskulturen och förutsättningarna för att vilja engagera sig i en förändring.



IFAB och processbaserad verksamhetsutveckling och förbättringsarbete

Mycket utveckling och förbättring sker genom arbetet med verksamhetens processer. Processsynsättet ger oss en helhetssyn på verksamheten och hjälper oss att förbättra, utveckla och effektivisera våra arbetsflöden. Processsynsättet kan användas både i mer löpande förbättringsarbete och att realisera strategisk utveckling till konkret operativ förändring av våra arbetssätt. Region Blekinge har en metodik för processorientering som beskriver mer detaljerat tillvägagångssätt och organisation för processbaserad verksamhetsutveckling och förbättringsarbete. Du hittar metodiken på samarbetsytan [Processorientering Region Blekinge](#).

Förändringsledning är en viktig del processarbetet precis som i allt systematiskt utvecklings- och förbättringsarbete och Region Blekinges metodik för processorientering är därför integrerad med förändringsledningsmetodik IFAB. Nedan följer en översikt över vad som kan vara viktigt i respektive fas processmetodik utifrån ett förändringsledningsperspektiv.

- **Inse:** Tydliggör varför, ge utrymme för att ställa frågor. Hantera motstånd och uppmuntra varje person att hitta vad de får ut av förändringen
- **Förbereda:** Ledningsgruppen behöver komma in i förbereda fasen och förstå sin roll genom kunskap och delaktighet
- **Inse:** Tydliggör varför, ge utrymme för att ställa frågor. Hantera motstånd och uppmuntra varje person att hitta vad de får ut av förändringen. Bedöm förändringsrisken för den enskilda processen
- **Förbereda:** Den enskilda förändringen för den enskilda processen behöver förberedas. Identifiera hinder och möjligt motstånd för införandet. Utbilda och coacha de som skall arbeta i processen
- **Agera:** Lyft fram förebilder, framgångar, ge tät feedback, ge utrymme att öva. Coacha i nya beteenden. Stimulera erfarenhetsutbyte



Fokus på **Inse:** Tydliggör varför, ge utrymme för att ställa frågor. Hantera motstånd och uppmuntra varje person att hitta vad de får ut av förändringen. Bedöm förändringsrisken för initiativet som helhet.

- **Inse:** Tydliggör varför, ge utrymme för att ställa frågor. Hantera motstånd och uppmuntra varje person att hitta vad de får ut av förändringen
- **Förbereda:** Processägare, processledare och verksamhetsutvecklare-process behöver komma in i förbereda fasen och förstå sin roll genom kunskap och delaktighet. Resurssäkra kommande steg. Identifiera och ta bort hinder som exempelvis otydliga roller och förväntningar

- **Agera:** Lyft fram förebilder och framgångar, ge tät feedback.
- **Befästa:** Feedback på personlig involvering, fira framsteg, kommunicera resultat och effekter. Formalisera överlämning till förvaltning. Process-forum genomförs löpande. Förvaltningsplan för processen framtagen.