

Att leda förändring med involvering och engagemang



**Att leda och kommunicera förändring är utmanande och ofta krävande. Det blir sällan som man har tänkt och det tar ofta längre tid än man tror. En förändringsprocess med hög grad av delaktighet och engagemang från chefer och medarbetare kan bli både utvecklade, lärande och menings-
skapande. Förändringar som beordras fram, utan att medarbetarna är med på noterna, kan få motsatt effekt.**

Det pågår sannolikt många parallella förändringsarbeten i din organisation just nu. I en större offentlig organisation gjorde man nyligen en sammanställning som visade på över sjuttio parallella förändringsarbeten. Och det var bara de större förändringarna. Det är lätt att förstå att många av dem slutar i ingenting eller i frustration.

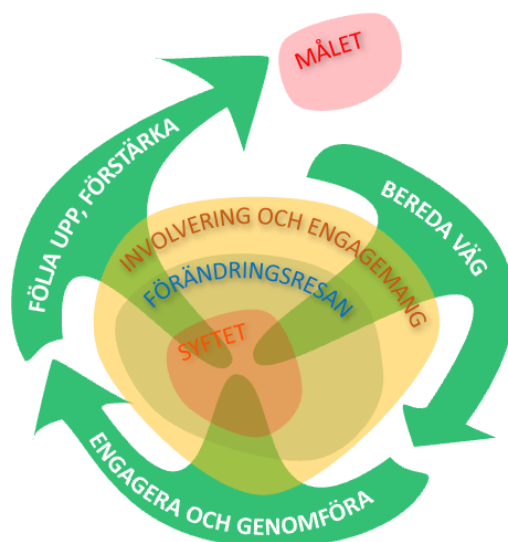
Ändrade arbetssätt, beteendeförändringar eller kulturförändringar tar lång tid att få till och sker ofta över tid. En förändring som brutit det mönstret är pandemins påverkan på våra arbetssätt. En gigantisk förändring som fått stor påverkan på hur vi arbetar, även efter pandemin. Den förändringsresan hade tagit år att få till om det inte funnits en stark och gemensam förståelse för förändringens syfte och mål, och en tydlig "sense of urgency".

Vad kan vi lära av detta?



Den här texten handlar framför allt om större planerade förändringsprocesser där det finns en tydlig önskan om en förflyttning, från ett nuläge till ett önskat läge. Många förändrings- och utvecklingsprocesser har en helt annan karaktär. Chefer och medarbetare utvecklar kontinuerligt, testar, prövar och utvärderar tillsammans i vardagen.

För den planerade förändringen delar vi med oss av en modell som Lyhra har tagit fram och som vi tror kan vara hjälpsam för chefer, ledningsgrupper och andra förändringsledare. Den ger en struktur och ett tankesätt att "hålla sig i". Modellen har sitt ursprung i forskning om förändring i organisationer och våra egna erfarenheter som organisations- och ledarskapskonsulter.



Förändringens VARFÖR

I mitten av modellen finns det viktiga och helt avgörande syftet med förändringen – orsaken till att den genomförs. Vad ska förändringen leda till, varför är det viktigt, på vilket sätt blir det bättre, och för vem? Om syftet och målet ständigt är levande främjas förståelse och motivation hos alla berörda. Vår erfarenhet är att man lätt kan tappa den viktiga dimensionen, att man tar den för given och att den försvinner bland allt praktiskt som behöver göras.

Bilden påminner oss också om att det är viktigt att säkerställa att hela processen präglas av involvering och engagemang, eftersom det ju är människorna som är organisationen och som gör förändringen möjlig. Ytterligare en dimension handlar om själva förändringsresan. Det är lätt att tappa helhetsbilden och förlora sig i det som just nu pågår. Därför behöver alla som berörs av förändringen bli påmind om var på förändringsresan man befinner sig resan; vad vi redan klarat av, var vi just nu befinner oss och vad



som återstår. Även förståelsen för förändringsprojektets organisation och arbetsformer behöver hållas levande.

Det viktiga förarbetet

De flesta av oss har målat en vägg eller en möbel och vet att underarbetet är helt avgörande för resultatet. Det gäller också när vi ska förnya i en organisation. Därför är det viktigt att börja ett förändringsarbete med ett förberedelsearbete, att bereda väg. Det är i den här fasen som syfte och mål etableras och en plan för förändringsprocessen tas fram. De flesta förändringsprocesser idag behöver ha ett agilt förhållningssätt då kunskap och insikter växer fram längs vägen.

En stark rekommendation är att man stannar upp och funderar över lärdomar från tidigare förändringsprocesser, både lyckade och mindre lyckade. Vad här vi lärt oss och hur ska vi använda oss av den kunskapen? Andra viktiga aspekter handlar om målgruppens beredskap, grad av påverkansmöjligheter, strategi för involvering och delaktighet. En viktig fråga är hur ledningen vill att själva förändringsprocessen ska uppfattas av de som berörs. Hur ska vi leda och kommunicera så att den landar väl i verksamheten?

Engagera och genomföra

En lyckad förändringsprocess kan inte uppnås utan medarbetarnas stöd. Genom att involvera de berörda ökar känslan av ägarskap och delaktighet. Ofta har medarbetarna en djup förståelse för verksamheten och dess utmaningar, ibland mer än ledningen. Genom att dra nytta av medarbetarnas kunskap och erfarenhet ökar chansen att lyckas med förändringen. När de har möjlighet att påverka förändringsprocessen ökar acceptansen för den nya riktningen och minskar risken för motstånd och konflikter. Det främjar också samarbetet och ökar förståelsen för varandras roller och perspektiv.

Förändringar sker ofta stegvis där förberedelsefas och genomförandefas går i varandra. Vid en organisationsförändring kan det handla om att förberedelsearbetet påbörjas innan den är beslutad. Vid flytt till nytt kontor där man vill införa ett aktivitetsbaserat arbetssätt kan det handla om att medarbetarna långt innan flytten förbereder frågor om hur man vill ha det.

Följa upp och förstärka

Det är lätt att tro att man är i mål när själva förändringen är genomförd. Det är alltid viktigt att stanna upp och verkligen säkerställa att det blivit som tänkt. För att önskade arbetssätt, samarbeten och beteenden ska bli bestående är det klokt att ha en genomtänkt strategi för att följa upp, utvärdera, vidareutveckla och förstärka. Vad var det vi ville uppnå? Hur har det blivit?



Vad återstår? Hur ska vi säkra att förändringen består, att vi inte faller tillbaka i gamla mönster.

I den här fasen blir det också viktigt att se över att rutiner och processer verkligen stöder förändringen och den är förankrad i det dagliga arbetet.

Några tips från oss på Lyhra

Vår rekommendation är att lägga särskilt mycket energi och kraft på den första fasen, *att bereda väg för förändringen*. Särskilt viktigt är det att ledningen har en gemensam bild, särskilt om det är en förändring som berör flera delar av verksamheten. Spretiga budskap från ledningen skapar otrygghet i organisationen.

Följande frågor kan fungera som stöd:

- Varför vill vi egentligen göra förändringen? Vad är syftet?
- Hur ser nuläget ut? Vilket är det önskade läget? Målet?
- Hur komplex är förändringen vi vill göra?
- Vilka reaktioner tror vi att den kommer att möta?
- Kan något viktigt äventyras av förändringen?
- Vilka kommer att beröras av förändringen?
- Vilken beredskap och förmåga till förändring finns hos dem som berörs?
- Vad tror vi att förändringen kommer att kräva av vår organisation?
- Hur ska vi involvera medarbetarna i förändringsprocessen?

Om ni vill ha stöd i ert förändringsarbete så är ni välkomna att höra av er till oss på Lyhra. Vi kan fungera stöd i den förberedande fasen, liksom i genomförande och uppföljning. Vi kan finnas med som stöd till förändringsledningen, som bollplank, för utbildning och handledning av chefer eller som processledare i möten och workshop. Vi kan också bidra i uppföljning och utvärdering.

Karin Ljudén
Partner och seniorkonsult
Lyhra