

Förändringsledning i praktiken

80 % av alla förbättringsinitiativ misslyckas – dvs läggs ner i förtid, när inte sina mål eller lyckas inte ge förbättringen ett tillräckligt fäste i organisationen. Det huvudsakliga skälet till detta kallas ofta slarvigt "förändringsmotstånd".

Senare års forskning på den mänskliga hjärnans funktion och mänskligt beteende visar att det är en fullkomligt naturlig del av vår konstitution att reagera med motstånd. Det är alltså inte något vi aktivt väljer att göra. Forskning och konkret erfarenhet visar dock att vi kan göra mycket för att minska risken för motstånd. Vi bör jobba med hjärnan istället för mot den. Då skapas istället utrymme för motivation och lärande vilket har mycket stor påverkan på "sista raden" i förändringens nyttokalkyl.

Vi och vår hjärnas inställning till förändring

När vi arbetar med förändring måste vi spela med snarare än emot de reaktioner som vår mänskliga hjärna naturligen har. Den letar ständigt efter potentiella hot och behöver istället få chansen att våga. Först då kan motivation uppstå, det vill säga att individen börjar vilja något nytt. Slutligen är lärandet centralt för att vi verkligen ska kunna fungera på ett nytt sätt.

Forskningsresultaten kan sammanfattas som åtta principer som behöver tillämpas för att övervinna hot, stimulera ny motivation och underlätta nytt lärande.

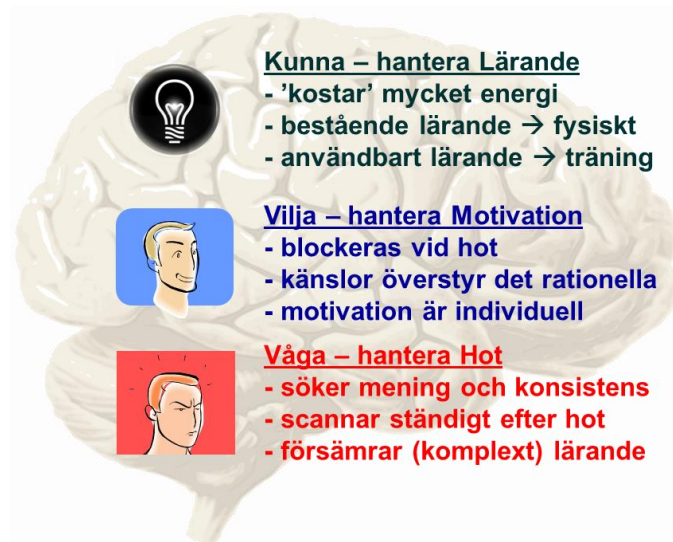
I vårt eget dagliga arbete med olika förändringsprojekt ser vi vilken skillnad det gör att med enkla metoder och på ett strukturerat sätt föra in dessa principer i förändringsprogrammet. Vi har därför också en unik metod som mäter tillämpningsgraden av principerna och med vilken man kan avgöra förutsättningarna för att en förändring ska lyckas.

#Tydlig riktning – tips 1-2 för att lyckas med förändring

Förklara riktningen på förändringen så påverkar du "sista raden" i förändringens nyttokalkyl!

En tydlig riktning på förändringen kan tyckas självklar men är inte alltid det. Ofta finns det inte tillräckligt bra svar på frågan "varför" utan det är bara själva förändringen som är tydlig. Och dessutom tenderar svaret att bero på vem man frågar. Jämför västerlänningens sätt att förklara riktningen som "vänster" och som alltså ändrar sig till "höger" om han vänder sig ett halvt varv, med urbefolkningens sätt att uttrycka väderstrecket som förblir detsamma oavsett hur man står.

För att komma ur hotsituationen behöver både individerna och gruppen kunna förstå.



Figur 1: Hjärnan letar efter hot och blockerar då viljan och möjligheten att lära nytt.

Tips 1: Tydlig intention och spelregler



Vi måste förstå utgångspunkten, syftet och angreppssättet för att inte uppleva hot i en situation som innebär förändring, vilket naturligtvis alla förbättringsaktiviteter gör. Men övergripande målformuleringar räcker inte – både målbild och konsekvenser måste uttryckas på ett sätt som kan förstås och upplevas meningsfulla av individerna.

Tips 2: Gemensamma referensramar



Människor har olika värderingar och erfarenheter och därigenom olika inställning till saker. Genom att träffas och dela med sig kan man uppnå en gemensam plattform för gott samarbete och undvika missförstånd. Genom att aktivt arbeta med erfarenhetsutbyte inom gruppen kan olika inställningar ge positiva effekter snarare än leda till frustration.

#God förmåga – tips 3-5 för att lyckas med förändring

Stimulera förmågan till förändring så ökar motivationen och orken!

Förmågan till förändring är inte en egenskap man bara föds med som till exempel absolut gehör (förmågan att uppfatta och ange exakta tonhöjder) och sedan antingen har eller inte har. Den kan stimuleras och utvecklas genom att väcka motivation och därigenom viljan att förändra.

Tips 3: Involvera och integrera



En stor risk i förbättringsarbete är att en mindre grupp planerar och formar förbättringsåtgärder och syften med dessa avskilt från den pågående verksamheten, för att sedan uppleva motstånd då lösningarna ska implementeras hos de andra. För att minska risken bör lösningar utformas i pågående verksamhet av dem som normalt driver verksamheten. I grunden handlar det om att tillfredsställa behovet av att kunna påverka sin egen situation.

Tips 4: Återkommande reflektion



Att reflektera är allmänt erkänt som den mest effektiva metoden för lärande. Reflektion kan göras individuellt och i grupp. Tyvärr är strukturerad reflektion ganska ovanlig i de flesta arbetssammanhang. I planeringen av förbättringsarbete måste därför reflektion ges ett tydligt utrymme och människor få stöd och träning i effektiv reflektion.

Tips 5: Förstärk arbetssätt



Förbättringsarbete innebär alltid förändring, men förändring måste alltid kunna motiveras. Normalt finns många rutiner och metoder som fungerar utmärkt och alltså kan utgöra en bas för det som faktiskt behöver utvecklas, vilket minskar risken för motstånd. Det är alltså bra att förstärka fungerande arbetssätt. Det är också välkänt att positiv återkoppling, det vill säga belöning för önskade beteenden, ger bättre resultat än bestraffning för icke önskade beteenden. I förbättringsarbete ska alltså framgångar lyftas fram för att stimulera innovation och initiativ.

#Konkreta resultat – tips 6-8 för att lyckas med förändring

Stöd lärandet i förändringen så kommer resultatet överträffa förväntningarna!

Antingen en förändring drivs av tvång eller av en ny möjlighet så kan man maximera nyttan av den. Att rätt och slätt uppnå det som några tänkt ut på förhand må vara bra, men att utnyttja kraften i hela organisationen till att hitta nya lösningar som ger ännu större effekter är betydligt bättre. Nyckeln är att skapa förutsättningar för lärande vilket är något helt annat än bara utbildning.

Tips 6: Träning i skarp miljö



Lärande stimuleras av konkreta och realistiska situationer. Att prova, ifrågasätta och utveckla metoder i verksamheten befäster ny kunskap på ett effektivt sätt. Det bidrar dessutom till att minska ifrågasättande, då resultaten är konkret kopplade till verksamheten och upplevs meningsfulla att lägga ner tid på. Konkret kan en pilot användas som angreppssätt.

Tips 7: Små, iterativa steg



Vår hjärna förmår inte att ta till sig idéer som skiljer sig för mycket från den existerande verklighet vi känner igen. Då är det naturligt att reagera med motstånd eller att inget händer för att vi inte förstår. Risken för detta kan minskas genom att planera för flera små steg och väldigt konkreta aktiviteter. Detta stödjer också grundläggande mekanismer för lärande, främst repetition och involvering av många olika perspektiv.

Tips 8: Knyt ihop intressenter



Olika intressenter representerar olika perspektiv, vilket belyser målbild och konsekvenser av åtgärder på många sätt. Detta stimulerar lärande men bidrar också till att hitta individuell motivation för förändringen. Intressenter finns självfallet både inom och utanför organisationen, men också i olika samhällsperspektiv.

Sammanfattning

Genom att jobba med hjärnan istället för mot den kan vi underlätta förändringsarbetet och därigenom öka de positiva effekterna av det. Rent praktiskt betyder det att tillämpa några sunda principer i det dagliga arbetet. Det innebär att specifika och konkreta aktiviteter och arbetsformer som svarar mot människornas behov behöver utformas, planeras och göras.



Figur 2: Ett förändringsarbete som visar på riktningen och stimulerar förmågan möjliggör goda resultat.

Det handlar om att aktivt förklara riktningen och förutsättningarna så att hjärnan kan våga börja fokusera på andra saker än hot. Först då kan förmågan till förändring stimuleras så att viljan väcks och motivation uppstår. För att uppnå de riktigt goda resultaten behöver också lärandet stödjas så att individerna får möjlighet att verkligen kunna göra det man vill.

”... för att göra det man måste är att göra det man vill. Jag ska köpa ...”

M. Rickfors