



LEDA

förändring

I SVENSKA KYRKAN



Leda förändring

I SVENSKA KYRKAN

© 2021 Svenska kyrkan, Luleå stift

FÖRFATTARE: Katarina Wuopio och Hanna Wallenberg

BILDER: Framsida: Person med grön basker, foto: Johannes Frandsen/Ikon; två kvinnor samtalar, foto: Johannes Frandsen/Ikon. Sida 8: Barn i kyrkorum, foto: Johannes Frandsen/Ikon; Biskop Åsa Nyström samt kyrktorn, foto: Luleå stift. Sida 10: Handskakning samt gruppmöte, foto: Shutterstock. Sida 30: Person med grön basker, foto: Johannes Frandsen/Ikon; Person i gul tröja, foto: Kristin Lidell/Ikon. Sida 50: Barn tittar upp, foto: Johannes Frandsen/Ikon; Duva i guld, foto: Luleå stift; Bryter bröd, foto: Kristin Lidell/Ikon.

ISBN 978-91-978733-3-8

Förord

Ständig utveckling och förändring är en förutsättning för att varje ny generation ska ges möjlighet att uppleva det eviga evangeliet i en kyrka som är närvarande och relevant i sin tid.

Var och en som har fått något att leda har samtidigt fått uppgiften att låta det utvecklas och förändras. Ledarskap och förändring är så nära förknippade med varandra att alla ledare behöver utveckla sin förmåga att leda förändring.

Att någorlunda gå i takt med varandra i förändringsprocessen är den stora utmaningen, men också lösningen, för att slippa hamna i långvariga konflikter och ställningskrig för eller emot. När vi hittar sätt att tillsammans arbeta med förändringsprocesserna blir det möjligt att klara av stora omställningar. Det gemensamma målet och visionen ger kraft till arbetet.

Den här boken ger dig på ett enkelt och lättillgängligt sätt tillgång till kunskap och metoder som är väl beprövade genom forskning och mångårig tillämpning. Prova att omsätta dem, några i taget, i ditt sammanhang, och du kommer att se att det gör skillnad.

Det är Gud som verkar i er, står det i Filipperbrevet. Genom lyhördhet för Guds impulser i våra processer kan vi gemensamt utforska möjligheterna att förändras.



Åsa Nyström
biskop i Luleå stift



Innehåll

INLEDNING.....	7
DEL 1 – LEDAREN	9
Leda en rörelse eller en institution.....	10
Fokus på uppgift, relation eller förändring	12
Situationsanpassa ledarskapet	14
Bedöma medarbetarens behov av ledning.....	16
Färdigheter för förändringsledning.....	18
Fallgropar i förändringsledning.....	20
Ett coachande förhållningssätt	22
Ledarskapets dilemman	24
Åtta ledarroller i förändring.....	26
Ledarskap och medarbetarskap.....	28
DEL 2 – GRUPPEN	31
Stötta medarbetare i förändringsprocesser.....	32
Förändringsprocessens faser.....	34
Inbjuda till olika nivåer av delaktighet.....	36
Ge och ta emot feedback.....	38
Möta motstånd till förändring.....	40
Öka motivationen till förändring.....	42
Skapa trygghet i förändringen	44
Känsla av sammanhang.....	46
Hålla coachande samtal.....	48
DEL 3 – FÖRÄNDRINGEN	51
Kartlägga behov av förändring	52
Kommunikation i förändringsarbetet.....	54
Att bygga ett budskap	56
Förändringsprocessens faser.....	58
Förändringens fokusområden	60
Kontroll- eller tillsitsbaserad styrning.....	62
Åtta steg för förändring.....	64
Förändringsprocessen i fyra steg.....	66
Tid för förändring.....	68
REFERENSER	70

Inledning

Engagerade och aktiva ledare som får med sig människor i riktning mot målet är en förutsättning för att lyckas med en förändringsprocess.

RUSTA FÖRÄNDRINGSLEDARE – Luleå stift har i samverkan med Härnösand, Uppsala och Stockholms stift tagit fram detta gemensamma utbildningsmaterial för att rusta förändringsledare inom Svenska kyrkan i deras förändringsprocesser. Syfte är att bidra till att höja kompetensen kring förändringsledning i samband med indelningsförändringar, men materialet kan även användas som stöd i andra utvecklings- och förändringsprocesser.

BEPRÖVADE MODELLER – Materialet består av kända och beprövade modeller i kombination med metoder som har utvecklats specifikt för Svenska kyrkan. De presenteras med illustrationer, förklaringar och förslag på tillämpning. Bokens innehåll kan användas som underlag i utbildningar och gruppövningar, liksom ett reflektionsverktyg för att utveckla det egna ledarskapet.

EN KOKBOK – Materialet behöver inte läsas från pärm till pärm. Se innehållet som en kokbok där ni bekantar er med de metoder som väcker ert intresse. Använd de ingredienser som ni behöver i ert sammanhang för att skapa det recept som främjar er egen unika förändringsprocess.



DEL 1

Ledaren

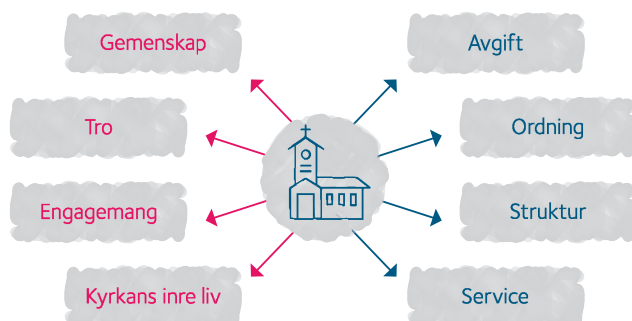
Ledarskap är särskilt viktigt vid förändring. Förändringsledning är inte ett statiskt förhållningssätt, utan kräver tvärt om en förmåga att utveckla och anpassa sitt ledarskap till olika faser i förändringen, liksom till olika individers behov.

TYDLIGGÖR RIKTNING – En förändring påverkar etablerade rutiner, invanda mönster och maktförhållanden och i en sådan situation blir behovet stort av personer som kan visa på en riktning bortom det rutinmässiga och invanda, som kan förmedla visioner och hantera motsättningar.

SKAPA FÖRSTÅELSE – En framgångsrik förändringsledning kräver insikt om det egna ledarskapet liksom en förståelse för medarbetarna och deras behov, och tar en mängd olika färdigheter i anspråk. Förändringsledning handlar om att planera och organisera, men lika mycket om att inge förtroende och att möta motstånd och känslomässiga reaktioner.

UTVECKLA LEDARSKAPET – Det här avsnittet bidrar med teorier, modeller och strategier kring hur du som ledare kan utvecklas i ditt arbete genom att utforska din syn på ledarskap, lära dig mer om vilka färdigheter du behöver utveckla för att stärka ditt ledarskap, samt reflektera över hur ditt ledarskap kan anpassas till olika situationer för att möta de behov som uppstår.

Att leda en rörelse eller leda en institution



En dimension av att vara församling handlar om hur vi förhåller oss till frågan om öppenhet och struktur. Kyrkans inre liv behöver stå i samklang med dess sätt att organisera sig (Blåder, 2018).

STOR FRIHET – Svenska kyrkan kan beskrivas på många sätt. I inledningstexten till kyrkoordningen anges att Svenska kyrkan är ett evangelisk-lutherskt trossamfund som har stor frihet att utforma sin organisation utifrån vad som i varje tid bedöms som mest ändamålsenligt.

GRUNDLÄGGANDE UPPGIFT – Lokalt framträder Svenska kyrkan som en församling och det är den primära enheten. Församlingens grundläggande uppgift är att fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission. Syftet är att människor ska komma till tro, en kristen gemenskap skapas och fördjupas, Guds rike utbredas och skapelsen återupprättas. Allt annat som församlingen utför är stöd för och en konsekvens av denna grundläggande uppgift.

GEMENSAMT UPPDRAG – Kyrkans verksamhet bärs organisatoriskt upp såväl av alla kyrkotillhörigas, och särskilt de förtroendevaldas, ansvars-

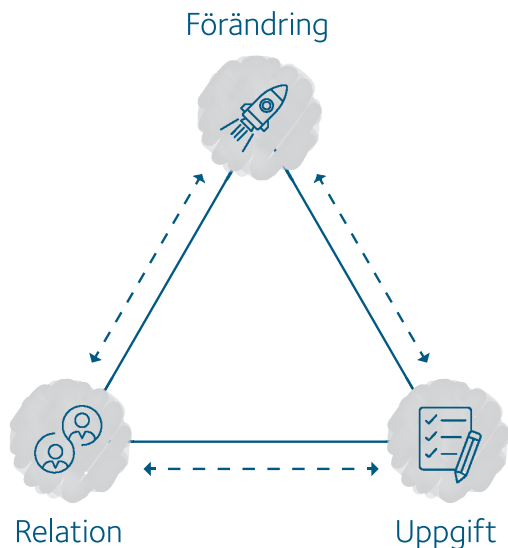
tagande inom den demokratiska organisationen som ansvarstagande hos dem som är vigda till uppdragen inom kyrkans vigningstjänst. Det är inte två skilda former av ansvar. De förtroendevalda och andra som tillhör kyrkan har, tillsammans med dem som innehar vigningstjänsten, del i det gemensamma uppdraget att förkunna det kristna budskapet. Tillsammans har de också ansvar för det demokratiska beslutsfattandet och för besluten.

INSTITUTION OCH RÖRELSE – Svenska kyrkan kan beskrivas som en offentlig institution med anställd personal som producerar tjänster. Den kan också beskrivas som en idéburen rörelse med tvåtusenåriga rötter. Här finns det skillnader som har att göra med organisationens uppdrag, hur verksamheten organiseras och hur man formar positioner och roller. Svenska kyrkans som institution har ett annat slags logik än Svenska kyrkan som rörelse, med sitt uppdrag att förkunna det kristna budskapet och att människor ska komma till tro. Genom hela kyrkohistorien har kyrkan levt i ett spänningsfält mellan strävan efter ordning och struktur å ena sidan, och det profetiska, gränsöverskridande perspektivet å andra sidan. Vi kan inte välja mellan institutionen och rörelsen; vi behöver båda perspektiven (Linde, 2009).

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

- *Vad utmärker ledarskapet i en idéburen organisation?*
- *Hur märks spänningsfältet mellan den offentliga institutionen och rörelsen Svenska kyrkan?*
- *Hur kan man som ledare förhålla sig till det i en förändringsprocess?*

Fokus på uppgift, relation eller förändring



Tre dimensioner av ledarskap brukar kallas uppgiftsorienterat, relationsorienterat (Blake & Mouton, 1964) samt förändringsorienterat ledarskap (Ekvall & Arvonen, 1991). Ledarstilen karakteriseras av var man har sitt fokus.

UPPGIFT ELLER RELATION – Det krävs en balans mellan uppgifts- och relationsfokus. Om en ledare har alltför stark inriktning mot uppgiften kan det ske på bekostnad av relationerna, och tvärt om allför stor uppmärksamhet ägnas åt relationerna finns risken att man tappar fokus på vad som ska göras.

FÖRÄNDRINGSORIENTERING – Senare forskning har lagt till ytterligare en dimension som beskriver graden av förändringsorientering som ett viktigt perspektiv av ledarskapet. Ledare med hög grad av förändringsorientering

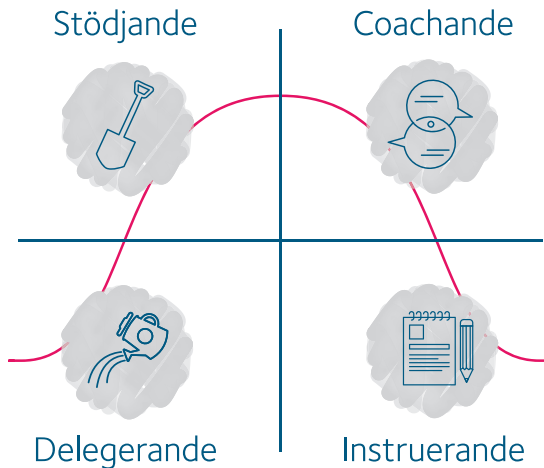
har en god förmåga att analysera det specifika förändringssammanhanget, förmåga att kunna utforma lämpligt tillvägagångssätt vid genomförandet av förändringen, vara handlingskraftig och klara av att hantera implementeringen av förändringen.

TRE DIMENSIONER – Alla tre dimensioner är viktiga i ett förändringsarbete. Fokus på uppgifterna bidrar till att planlägga aktiviteter, förtydliga mål och roller och säkerställa att planen genomförs och följs upp. Relationsfokus bidrar till att få med sig människor på förändringståget genom att ge stöd och uppmuntran, visa uppskattning och bidrar till god arbetsmiljö. Förändringsdimensionen sätter fokus på hela processen, från gårdagen till morgondagen för att förverkliga det önskade läget. Här uppmuntrar den förändringsorienterade ledaren till innovativa strategier och visioner och uppmuntrar till nytänkande och mod.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

- *Hur relationsinriktad är du?*
- *Hur stark är din uppgiftsinriktning?*
- *Hur mycket fokus har du på förändring?*
- *Var placerar du dig själv i triangeln, och var skulle du vilja vara?*

Situationsanpassa ledarskapet



Olika situationer kan kräva olika sorters ledarskap. Det situationsanpassade ledarskapet (Hersey & Blanchard, 1969) är ytterligare en ledarskapsdimension som illustrerar hur ledaren kan anpassa sitt ledarskap efter medarbetarens behov.

Förändringsledaren behöver kunna anpassa sin ledarstil efter medarbetarnas behov och förändrade förutsättningar. Det situationsanpassade ledarskapet är en modell som identifierar fyra olika ledarstilar: instruerande, coachande, stödjande och delegerande. Genom att kunna erbjuda rätt ledarskap i olika situationer ges medarbetarna bättre förutsättningar att utvecklas och nå vidare i sina processer.

INSTRUERANDE LEDARSKAP – Här behöver ledaren visa riktning, mål och bygga tillit. Ledaren informerar om prioriteringar och tidsgränser samt ger tydliga besked om förväntade resultat och vilka aktiviteter som ska göras.

COACHANDE LEDARSKAP – Ledaren behöver peppa sina medarbetare och ge feedback. Ledaren involverar medarbetaren i arbetet med att klargöra mål, definiera aktiviteter, lösa problem och fatta beslut.

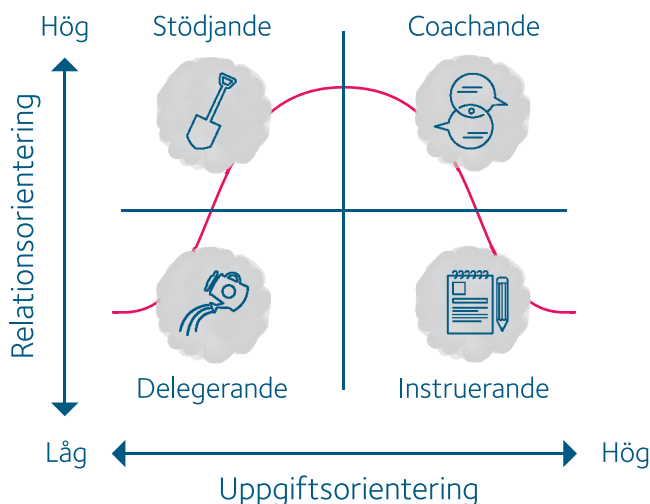
STÖDJANDE LEDARSKAP – En viktig uppgift för ledaren är att vara bollplank. Ledaren uppmuntrar medarbetaren till att själv föreslå mål, vilka aktiviteter som behöver göras och hur problem kan lösas. Ledaren kan föreslå alternativ och hjälpa till att undanröja hinder för att nå mål.

DELEGERANDE LEDARSKAP – Här är medarbetare självgående. Ledaren förväntar sig att medarbetaren tar egna initiativ till att föreslå mål, aktiviteter och problemlösning. Ledaren fokuserar i sin tur på att det finns tillräckligt med resurser. Med självständiga medarbetare som fattar egna beslut kan det vara viktigt att inte glömma bort att visa uppskattning och tillit.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

- *Beskriv din ledarstil eller dina ledarbeteenden. Hur skulle dina medarbetare beskriva dig som ledare?*
- *Vad utmärker en ledare med låg respektive hög förändringsorientering och hur påverkas arbetslaget av de olika stilarna?*

Bedöma medarbetares behov av ledning



För att kunna situationsanpassa sitt ledarskap behöver ledaren avgöra vilket ledningsstöd en medarbetare har behov av. Ett sätt att göra det är att bedöma medarbetarens mognadsgrad (Hersey & Blanchard, 1969).

Att bedöma en medarbetares mognadsgrad, eller behov av ledning, innebär att kunna se hur hög medarbetarens kompetens är inom ett arbetsmoment samt hur trygg denne är med arbetsuppgiften. Mognaden utgår ifrån hur länge man arbetat på arbetsplatsen och hur mycket man kan inom sitt ansvarsområde. Anställda som befinner sig på den högsta mognadsnivån har ofta det självförtroende som krävs för att klara uppgifter på egen hand och behöver mindre vägledning och stöttning från ledarens sida.

UPPGIFTSORIENTERAT LEDARSKAP – Om en medarbetare befinner sig på en låg mognadsnivå behöver ledaren tillämpa en mer uppgiftsorienterad

ledarstil. Detta innefattar att följa upp prestationerna och måluppfyllelsen, att definiera roller samt att tydliggöra rutiner och arbetssätt för den anställde.

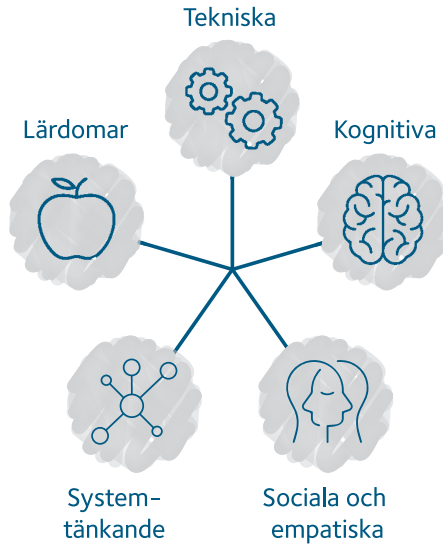
RELATIONSORIENTERAT LEDARSKAP – Medarbetare som har kunskap och lång erfarenhet i sitt arbete behöver en annan typ av ledarskap. Här kan ledaren övergå till att i större allt grad fokusera på ett relationsorienterat ledarskap. Ledarskapet är fortfarande lika viktigt, men istället för att vägleda innefattar det att stödja, samtala, bekräfta och uppmärksamma den anställde.

OLIKA BEHOV – Att detaljstyra en person med hög mognad är lika fel som att lämna en ny och osäker medarbetare vind för våg. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att även en erfaren medarbetare behöver bekräftelse och möjlighet till utveckling. Det är också viktigt att vara uppmärksam på att även erfarna och självgående medarbetare på nytt kan behöva mer stöd och vägledning om de ges nya arbetsuppgifter eller om förutsättningarna för arbetet på andra sätt förändras.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

Reflektera över dina erfarenheter i det situationsanpassade ledarskapet. På vilka sätt förändras din ledarstil utifrån olika medarbetares behov?

Färdigheter för förändringsledning



Det finns flera färdigheter som bidrar till ett gott ledarskap (Yukl, 2012). Fem ledarskapsförmågor som är viktiga i förändringsprocesser är tekniska, kognitiva, sociala och empatiska, systemtänkande, samt lärdomar.

TEKNISKA – Formell utbildning, praktik och arbetslivserfarenhet. Kunskap om olika metoder, processer och utrustning som behövs för att planera och organisera arbetsprocesserna. Dessa färdigheter behövs för att leda, lära ut och instruera medarbetarna samt utvärdera arbetsprocesserna.

KOGNITIVA – Gott omdöme, vara förutseende, känna intuition, kreativitet och förmågan att finna mening och struktur i komplexa situationer. Dessa färdigheter behövs för effektiv planering, för organisering och förmåga att kontinuerligt lösa problem som uppstår.

SOCIALA OCH EMPATISKA – Genuint bry sig om sina medarbetare. Förmågan att förstå andras motiv, känslor och attityder samt förmågan att kommunicera. Dessa färdigheter behövs för att inge förtroende, vara känslomässigt stabil och bidra till ett gott samarbetsklimat när motstånd och känslomässiga reaktioner förekommer.

SYSTEMTÄNKANDE – Förståelse för komplexa processer, hur de är uppbyggda och hur de påverkas av förändringar. Dessa färdigheter behövs för att förstå hur de olika delarna av organisationen hör samman och hur förändringar inom en del av organisationen påverkar övriga delar.

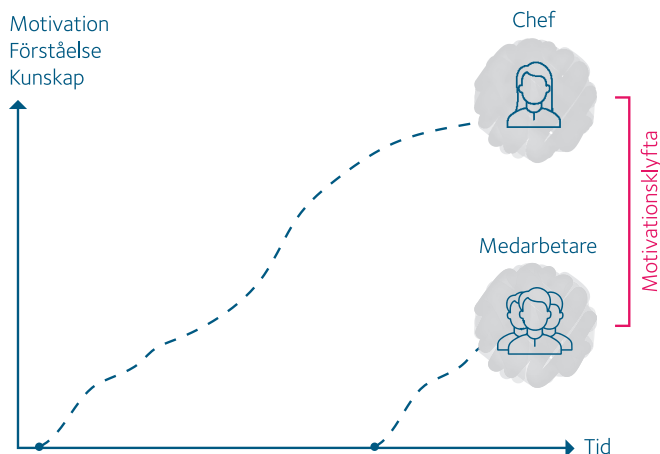
LÄRDOMAR – Lära sig av sina misstag och erfarenheter och omvärdera sina antaganden. Dessa färdigheter behövs för flexibilitet och förmågan att kunna ändra uppfattning, vilket är viktiga färdigheter för förändringsledare.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

Reflektera utifrån ovanstående färdigheter:

- *Vilka är dina styrkor och tillgångar i ditt ledarskap?*
- *Vilka färdigheter behöver du utveckla i ditt ledarskap?*

Fallgropar i förändringsledning



Många vanliga fallgropar som bromsar förändring är kopplade till motivationsklyftan (Ahrenfelt, 2001). Den uppstår när chefen fått tid att uppnå en högre motivation till förändringen än medarbetarna.

TID ATT BEARBETA – En vanlig fallgrop för förändringsledningen är att ledningen har haft tid att själva bearbeta den tilltänkta förändringsprocessen och har hunnit gå igenom flera steg i sin egen bearbetningsprocess. När medarbetarna informeras om den tilltänkta förändringen är det lätt hänt att ledningen projicerar sin egen förförståelse och väntar sig att medarbetarna ska gå in i förändringsprocessen på samma steg som ledningen befinner sig på.

SKAPA FÖRSTÅELSE – Ibland saknas förståelse och tålamod för att medarbetarna behöver ges lika mycket tid att reflektera och bearbeta den föreslagna organisationsförändringen som ledningen har haft. Det kan

göra att ledningen uppfattar det som att medarbetarna är negativt inställda eller inte vill medverka i förändringsarbetet, men så behöver inte vara fallet. Det kan röra sig om en motivationsklyfta, vilket innebär att ledningen har haft en längre startsträcka och därigenom haft möjlighet att nå en högre nivå av motivation, kunskap och förståelse.

VARFÖR OCH HUR – Klyftan mellan medarbetarnas motivation och förändringsledningens engagemang ökar ytterligare om ledningen är för snabb med att gå vidare. Därför är det som förändringsledare viktigt att ha förståelse för att medarbetarna behöver tid till att bearbeta informationen. En viktig del i att minska motivationsklyftan är att ge tydliga svar på medarbetarnas frågor – varför behövs förändringen, varför ska medarbetarna bry sig, och vad de kan bidra med?

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

- *Har du erfarenhet av motivationsklyftan?*
- *Vilka reaktioner har du upplevt i arbetslaget?*
- *Hur hade man kunnat agera som ledare för att minska motivationsklyftan?*

Ett coachande förhållningssätt



Lyssna aktivt



Ställ öppna frågor



Fokusera på handling och lärande



Sammanfatta

Genom att lyssna aktivt, ställa öppna frågor, fokusera på handling och lärande, och sammanfatta samtalet kan ett coachande förhållningssätt ge stöd och hjälp till att se olika lösningar och nya möjligheter (Gjerde, 2004).

VIKTEN AV REFLEKTION – Under ett förändringsarbete behöver såväl ledaren som medarbetarna stanna upp och reflektera över var man är i processen, vad som händer och hur man ska agera i olika situationer. Ett sätt att skapa utrymme för det reflekterade samtalet är att få tillgång till en coach eller handledare. Ett vanligt sätt är att anlita en extern resurs för detta, men coachande samtal kan också organiseras internt. Det kan ske med chefen som coach, men också av varandra i kollegiala handledningssamtal.

ETT FÖRHÅLLNINGSSÄTT – Som chef styrs man av ansvar, krav och förväntningar från arbetsgivaren, vilket gör att man inte kan fungera på samma

sätt som en extern coach eller handledare. Det man däremot kan göra är att anamma ett coachande förhållningssätt i samtalen med medarbetarna.

LYSSNA AKTIVT – Låt medarbetaren tala till punkt. Lägg inte ditt fokus på vad du vill tillföra, utan sätt medarbetarens berättelse i centrum. Uppmuntra till fortsatt dialog genom att visa intresse och bekräfta det du hör.

STÄLL ÖPPNA FRÅGOR – Ge inte svar eller råd. Ställ öppna frågor som ger kollegan möjlighet att utforska egna känslor och synpunkter och hitta vägen själv. Hur känns situationen för dig? Vad skulle du vilja hända?

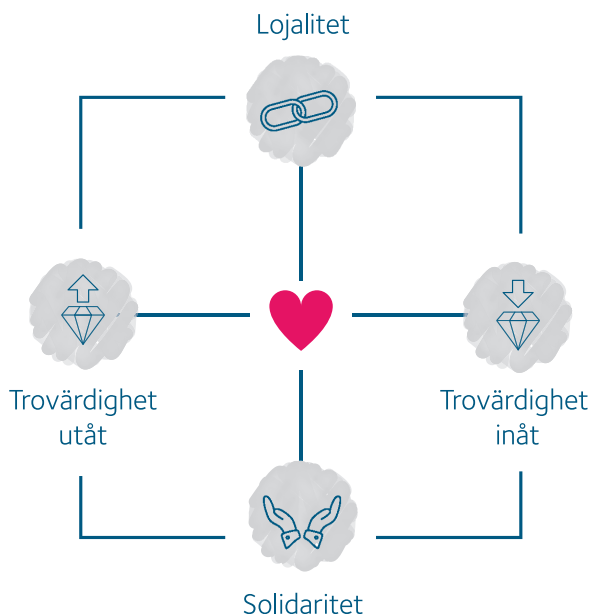
FOKUSERA PÅ HANDLING OCH LÄRANDE – Led resonemangen vidare till slutsatser som ger riktning och tar medarbetaren vidare. Vad tänker du att du behöver göra? Vad går att lära av det här?

SAMMANFATTA – Efter samtalet, sammanfatta vad som sagts. Det visar att du lyssnat och förstått, och genom sammanfattningen kan medarbetaren se situationen utifrån nya perspektiv.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

- *Vad är fördelen med att låta medarbetaren hitta vägen själv, jämfört med att ge råd och svar?*
- *Vad tillför ett coachande förhållningssätt och hur kan det underlätta vid förändringsprocesser?*

Ledarskapets dilemma



En ledare befinner sig i brytningspunkten mellan olika förväntningar och komplexa krav. Att ständigt behöva förhålla sig till dessa konkurrerande intressen i sitt arbete ger upphov till ett antal ledarskapsdilemman (Svedberg 2000).

FYRA PERSPEKTIV – Ett ledarskapsdilemma är att visa lojalitet uppåt i organisationen mot chefer och styrorgan samtidigt som ledaren förväntas visa solidaritet inåt organisationen, mot kollegor. Ett annat dilemma är att vara trovärdighet utåt mot församlingsbor och samtidigt vara sann mot sig själv; att vara trovärdig i sina egna ögon. Symbolen av hjärtat i bilden påminner oss om att organisationen består av människor.

UNDUK SÄRINTRESSE – För att på bästa sätt kunna hantera olika dilemman som uppstår behöver ledaren vara medveten om och ta hänsyn till alla

fyra perspektiv utan att något särintresse går före de andra. Ledarens förmåga att vara lyhörd, motivera och hävda mål samt vidmakthålla en levande professionell dialog är avgörande för att hantera dessa frågor.

KRÄVER DISTANS – Man kan mena att huvudfrågan i ledarskapet är att kunna skilja mellan sig själv och de individer som representerar dessa olika, konkurrerande intressen. En ledare arbetar inte *i* verksamheten utan *för* verksamheten. För att kunna se helheten och ibland fatta oönskade beslut, samtidigt som man bevarar den egna integriteten, krävs därför en viss distans. Saknas den distansen kan besluten som ledaren fattar komma att bli präglade av privat hänsyn istället för professionella överväganden.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

- *Vad är viktigast för dig, trovärdighet inåt eller trovärdighet utåt? Varför?*
- *Vad tenderar du att fokusera mer på, solidaritet eller lojalitet? Varför?*
- *Finns det tillfällen då privat hänsyn färgar dina professionella överväganden? När?*

Åtta ledarroller vid förändring



Tolkning



Enighet



Engagemang



Tillit



Samordning



Nyttänkande



Resurser



Moral

Vid förändring finns ett antal aspekter att ta hänsyn till i arbetet som kan bidra till att säkra ett effektivt ledarskap, såsom tolkning, enighet, engagemang, tillit, samordning, nyttänkande, resurser och moral (Yukl, 2012).

Det är viktigt att skapa samförstånd kring mål och prioriteringar, att väcka engagemang och att arbeta för ett ömsesidigt förtroende, men det är också viktigt att uppmuntra medarbetare att utveckla sin kompetens och sitt självbestämmande i syfte att fostra framtida utvecklare och förändringsledare inom organisationen.

Nedanstående ledarskapsfunktioner är viktiga och bidrar till att stärka ledarskapsförmågan:

TOLKA HÄNDELSER – Hjälptill till med att finna mening i de situationer som uppstår och tolka betydelsen i komplexa händelser.

SKAPA ENIGHET – Arbeta aktivt med att skapa samförstånd kring mål, strategier, prioriteringar och vägval.

VÄCKA ENGAGEMANG – Stärk vi-känslan, entusiasmen för arbetet, engagemanget till målen och tilltron till att nå hela vägen till uppsatta mål.

BYGGA TILLIT – Arbeta för ett ömsesidigt förtroende i arbetslaget och ett starkare samarbete där motsättningar hanteras på ett konstruktivt sätt.

SAMORDNA ARBETET – Skapa ordning och reda med en förmåga att samordna arbetet för optimalt nyttjande av resurser.

UPPMUNTRA NYTÄNKANDE – Uppmuntra egna initiativ, främja kollektivt lärande, möjliggör utveckling och självbestämmande.

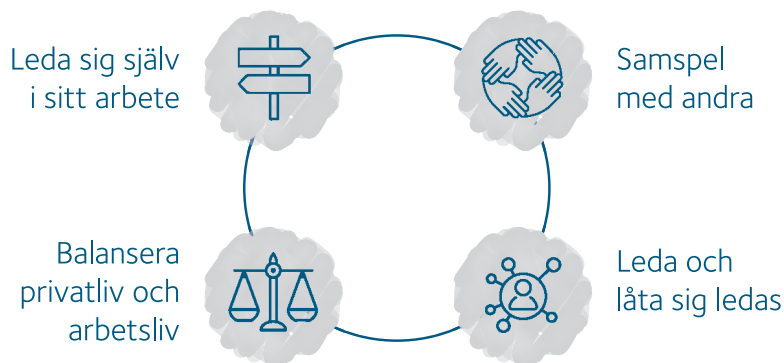
SÄKRA RESURSER – Säkerställ stöd och nödvändiga resurser. Utveckla samverkan med andra för att bidra till ökade möjligheter.

FRÄMJA MORAL – Främja ett klimat som präglas av att saker och ting går rätt till, med fokus på medkänsla och socialt ansvarstagande samt att ledarna föregår med gott exempel.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

- *Vilka av de åtta rollerna är viktigast för dig i ditt ledarskap?*
- *Vilka vill du utveckla?*

Ledarskap och medarbetarskap



Gott medarbetarskap lägger grunden för förändringsprocessen. Viktiga aspekter är förmågan att leda sig själv, samspela med andra, balansera privatliv och arbetsliv, samt att leda andra och låta sig själv ledas (Tengblad et al., 2007).

Ett sätt att utveckla ett gott medarbetarskap är att betrakta alla, inklusive ledaren, som medarbetare där var och en är medveten om och eftersträvar att utveckla följande förmågor:

LEDA SIG SJÄLV I SITT EGET ARBETE – En förutsättning för att kunna samverka med andra är att först kunna leda sig själv. Att leda sig själv handlar om förmågan att prioritera vad som är viktigt, att skapa riktning och struktur i sitt arbete och att se sina egna behov av utveckling. En nyckel till det är att sträva efter att öka insikten om sig själv och att bli mer medveten om sitt eget handlande.

SAMPELA MED ANDRA I ORGANISATIONEN – En viktig del i medarbetarskapet är att skapa förutsättningar för fungerande samspel tillsammans med andra. När man tar del av varandras kompetenser och samarbetar

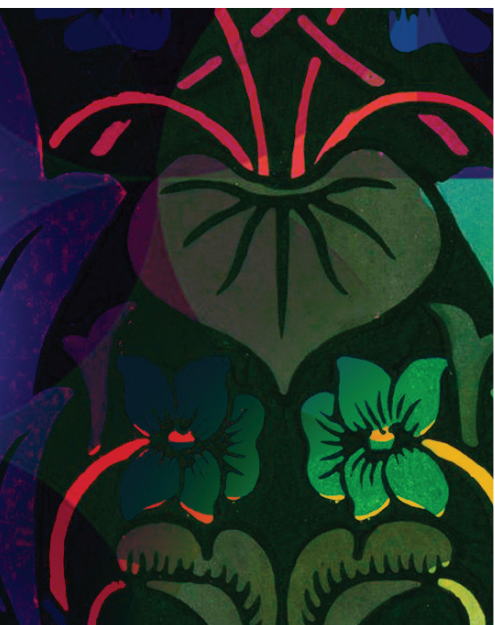
med varandra på ett öppet sätt kan samspelet bli en tillgång för alla. För att möjliggöra det behövs viljan att samlas kring gemensamma mål, samt att bidra till ett öppet klimat där meningsskiljaktigheter inte blir ett hot utan kan bidra till gruppens utveckling.

BALANSERA PRIVATLIV OCH ARBETSLIV – Varje medarbetare lever i ett sammanhang där privatliv och arbetsliv påverkar varandra, och nya tekniska möjligheter gör för många att gränserna mellan dem suddas ut. För att må bra behövs utrymme för både arbete och vila. Det är viktigt att skapa medvetenhet om vad man själv behöver och att hitta lösningar som skapar förutsättningar för en god balans.

LEDA ANDRA OCH LÅTA SIG LEDAS AV ANDRA – Ledarskap är viktigt för att grupper ska kunna utvecklas. Ett gott ledarskap förutsätter en förmåga att balansera olika personers behov och att situationsanpassa ledarskapet. Men lika viktigt som förmågan att leda andra är förmågan att ta ett steg tillbaka, se andras kompetenser och låta sig själv ledas. Det är något som gäller chefer såväl som medarbetare.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

- *Hur bra är du på att leda dig själv och att göra det du lovat dig själv att göra?*
- *Hur bra är du på att samarbeta med andra?*
- *Har du en bra balans mellan privatliv och arbetsliv?*
- *Klarar du av att låta dig ledas av andra?*



DEL 2

Gruppen

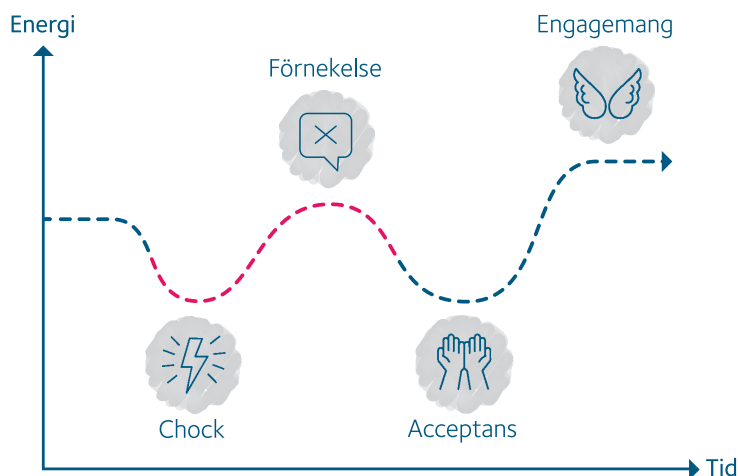
Ledarens viktigaste uppgift i förändringsarbetet är att få med sig medarbetarna. En förutsättning för det är en förståelse för hur medarbetarna påverkas, samt hur deras process ser ut på vägen mot förändringen.

MÖTA MOTSTÅND – Det första man som förändringsledare behöver acceptera är att förändringen kommer att möta motstånd. Förändringar är komplexa frågor och det går inte alltid på förhand att föreställa sig hur det kommer att bli. Förändring kräver ofta att medarbetaren måste lära nytt, och det kan innebära osäkerhet och oro inför det nya. Är förändringen inte väl förankrad kan den också uppfattas som omotiverad – varför fortsätter vi inte bara som vi har gjort förr?

INVOLVERA MEDARBETARE – En förändringsledare behöver ha förståelse för medarbetarnas motstånd mot förändringen och ta in deras behov av att bearbeta den. Att planera för det arbetet och att involvera medarbetarna i processen är en förutsättning för att få med sig dem och att lyckas med förändringen.

FÖRANKRA FÖRÄNDRING – Det här avsnittet innehåller verktyg som hjälper dig att förstå medarbetarnas behov och som visar på hur du kan arbeta tillsammans med dem för att förankra förändringen, öka motivationen och hantera motstånd.

Stötta medarbetare i förändringsprocesser



Förändringskurvan (Baloguns & Hailey, 2004) illustrerar de faser en individ rör sig igenom i en förändringsprocess. Med utgångspunkt i de olika stegen kan förändringsledaren anpassa sitt ledarskap efter de behov som uppstår.

Hur förändringsprocessen upplevs och hur lång tid det tar att ta sig igenom förändringskurvan är individuellt, men en medvetenhet om faserna kan underlätta för medarbetarna och komma vidare i processen.

FAS 1: CHOCK – Här krävs tydlig information från ledningen, vid upprepade tillfällen och genom olika kanaler. De inblandade behöver också ges tid att samtala på arbetsplatsen om vad som är på gång, att få ställa frågor och få uttrycka sin oro.

FAS 2: FÖRNEKELSE – När medarbetarna börjar ta in informationen kan de reagera med motstånd eller ilska. Här kan det behövas möjlighet till

enskilda samtal och coachning, men det är också viktigt att få nog med tid att bearbeta konsekvenserna av de föreslagna förändringarna.

FAS 3: ACCEPTANS – I den tredje fasen börjar medarbetarna acceptera förändringen och fundera mer konkret på vad det kommer att innebära för dem själva. Nu bör ledningen involvera medarbetarna i att lösa problem och vidta åtgärder inför implementering av förändringen.

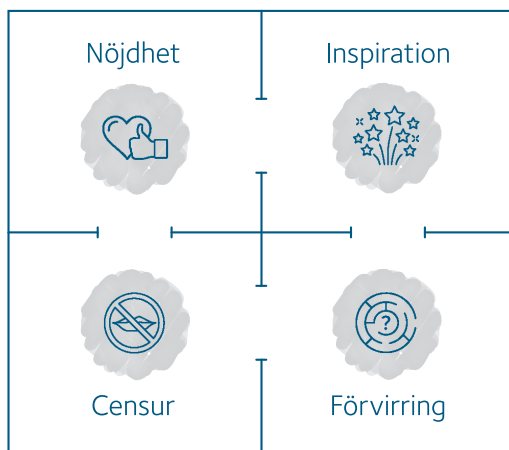
FAS 4: ENGAGEMANG – I den sista fasen har medarbetarna haft tid att bearbeta förändringen och man börjar märka ett allt större engagemang kring frågan. Det är först nu förändringen kan omsättas i handling.

Hoppet om att förändringen till slut kommer att leda till någonting bra kan vara avgörande för hur varje medarbetare kommer vidare i sin process. Det är därför särskilt viktigt att förändringsledningen fokuserar på att beskriva varför förändringen görs, med konkreta beskrivningar om den framtida organisationen och med tydliga delmål på vägen som visar att förändringsprocessen går åt rätt riktning.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

- *Diskutera i grupp om förändringar ni har varit med om, med utgångspunkt i de fyra reaktionsfaserna.*
- *Beskriv era egna upplevelser av respektive reaktionsfas.*

Förändringsprocessens fyra faser



Janssens modell (Janssen, 2015), även kallad Förändringens fyra rum, är ett sätt att förstå hur människor rör sig genom olika skeenden i en förändring och hur de under tiden påverkas av processen.

Enligt modellen går *nöjdhet* av olika orsaker förlorad, vilket gör att vi som ett försvar av det gamla går in i *censur*. Vi övergår därefter till *förvirring*, där vi inte vet vad vi ska göra. Processen avslutas när vi ger upp det gamla, vilket förflyttar oss till *inspiration*, där vi accepterar det nya och öppnar upp för att se nya möjligheter.

NÖJDHET – I ett tillstånd av nöjdhet finns inget behov av förändring. Det kännetecknas av genuin tillfredsställelse, gemenskap, harmoni, trygghet och stabilitet.

CENSUR – I ett tillstånd av censur hålls känslor tillbaka. Här håller man masken, spelar spelet, men upplever samtidigt ansträngd självbehärskning och irritation.

FÖRVIRRING – I ett tillstånd av förvirring råder osäkerhet om vad som är rätt och vad man vill. Det kännetecknas av missanpassning, dålig kontakt med andra, mindervärdes känslor och tvivel.

INSPIRATION – Ett tillstånd av inspiration präglas av skapande förändring. Här finns vilja och förmåga att påverka, självkänsla, energi, nyfikenhet, kreativitet, nytänkande, engagemang.

I sin forskning har Janssen även funnit att hur vi som individer upplever verkligheten kan delas in i två övergripande kategorier, samt att dessa grundläggande skillnader påverkar hur vi samarbetar, presterar och fungerar i förändring och utveckling:

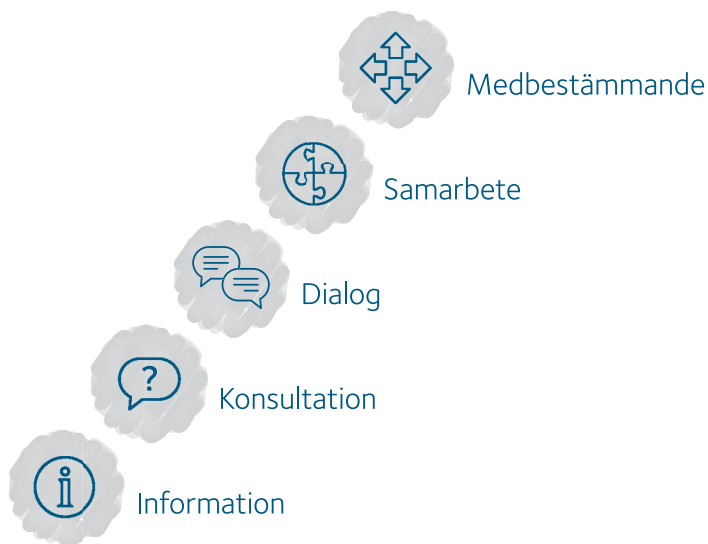
NÖJDHETSFOKUS – Om man huvudsakligen har behov av *nöjdhet* för att må bra har man ofta en tydlig dragning mot tillhörighet, att vara en del av gemenskap. På köpet får vi ett större mått av *censur* eftersom behovet av nöjdhet är så stort att vi väljer att censurera när vår nöjdhet hotas.

INSPIRATIONSFOKUS – Om man däremot har mer behov av *inspiration* har man ofta ett starkt behov av frihet att kunna leva efter sina egna principer. Om friheten upplevs hotad triggas man att överge tillhörigheten, att gå sin egen väg snarare än att kompromissa. Mellan dessa förhållnings-sätt uppstår ofta spänningar som kan leda till konflikter.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

- *På vilket sätt kan Janssens modell vara användbar i en organisationsförändring?*
- *Sitt två och två och berätta om en förändringsprocess ni varit med om och hur ni förflyttat er mellan de olika rummen. Börja i nöjdhet och gå därefter till censur, förvirring och inspiration.*

Inbjuda till olika nivåer av delaktighet



När strategier och metoder i förändringsprocesser utformas kan man ta hjälp av Delaktighetstrappan (Arnstein, 1969). Genom den kan man sortera olika former av delaktighet för att förstå vad berörda kan och får påverka.

Det ges inte alltid möjligheter att vara delaktig på riktigt. Beslut kan redan vara fattade och påverkansmöjligheterna begränsade. Det finns stor risk för besvikelser och frustration om medarbetare tro de kommer att få stort inflytande över de föreslagna förändringarna när de istället får envägskommunikation med information. Målet i ett förändringsarbete är inte alltid att sträva efter medbeslutande och konsensus. Därför är det viktigt att man är medveten om, och tydlig med, vilket steg på trappan man bjuder in till.

INFORMATION – Information är det första steget på delaktighetstrappan, som är en grundläggande förutsättning för delaktighet. Fokus ligger på envägskommunikation, utan utrymme för feedback.

KONSULTATION – På det andra steget inhämtas synpunkter från medarbetare. De uppmanas och ges utrymme att tycka till om frågan.

DIALOG – På det tredje steget av trappan sker återkommande utbyten av tankar, åsikter och förslag, med syftet att medarbetarnas kunskap och intressen ska tas tillvara i processen.

SAMARBETE – På det fjärde steget deltar medarbetarna aktivt i förändringsarbetet, såväl i identifieringen av behovet av förändringen som i dess planering och genomförande.

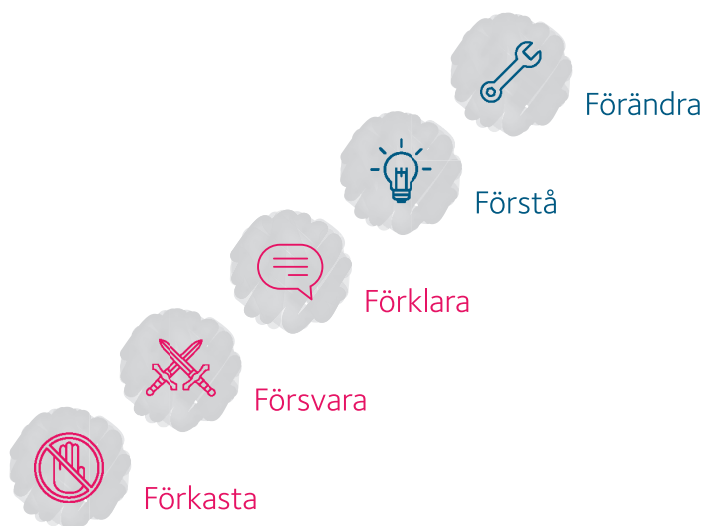
MEDBESTÄMMANDE – På det översta steget i beslutstrappan är medarbetare delaktiga även i beslutsfattandet och får då mandat att fatta beslut i vissa frågor. För att det ska klassas som en hög nivå av delaktighet får beslutsfattandet dock inte vara ett symboliskt deltagande som i praktiken bara ger begränsade möjligheter till faktiskt inflytande.

Det är vanligt att röra sig fram och tillbaka mellan olika steg, och i en förändringsprocess kan också olika frågor hanteras med olika nivåer av delaktighet. Stegen är inte kronologiska, vilket betyder att man inte måste börja på det första steget, eller att ett steg leder till det nästföljande.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

- *Vilka erfarenheter har ni av delaktighetstrappan?*
- *På vilket sätt märks det i organisationen när medarbetare fått vara med och påverka, respektive inte fått vara delaktiga?*

Ge och ta emot feedback



Feedbacktrappan är en modell för att förstå mottagarens reaktioner på feedback, och hur man utifrån dem kan utveckla sina metoder för att ge och ta emot feedback på ett bättre sätt.

Konsten att ge och ta emot feedback är viktigt för förändring och utveckling. Feedbacktrappan är en modell gör det lättare att förstå vanliga reaktioner och visar hur man både kan ge och ta emot feedback på ett bättre sätt. Trappstegen beskriver hur öppen mottagaren är för feedback. På de tre första trappstegen är fokus på att slå ifrån sig. Först på de översta två trappstegen tar man till sig av det som sägs –det är inte förrän mottagaren är där som verklig förändring kan åstadkommas.

STEG 1: FÖRKASTA – Oavsett hur informationen ges kommer en person på detta steg att förkasta informationen och förneka att det finns ett problem. Mottagaren kan reagera genom att känna sig hotad eller genom att försöka förminska den som ger feedbacken. Här är det viktigt att vara

konkret och tydlig i budskapet och att även ge mottagaren tid att smälta informationen för att ta upp den igen vid ett senare tillfälle.

STEG 2: FÖRSVARA – På steg två agerar mottagaren inte genom att fly men slår fortfarande ifrån sig och hanterar det genom att gå till motangrepp. Mottagaren kan erkänna att det finns ett problem, men ifrånsäger sig ansvar. Här är det viktigt att se försvarspositionen som ett sätt för mottagaren att skydda sig själv. Fokusera på budskapet, håll fast vid det och förklara syftet.

STEG 3: FÖRKLARA – Steg tre är det vanligaste steget i feedbacktrappan. Mottagaren medger problemet, men fokuserar på kompletterande förklaringar och gömmer sig gärna bakom fakta. Här är det viktigt att ställa frågor och att arbeta för att situationen ska kännas trygg, för att mottagaren ska kunna klättra högre på trappan.

STEG 4: FÖRSTÅ – På steg fyra vill mottagaren förstå den andres perspektiv och kan ställa frågor om vad mottagaren kan göra annorlunda för att förbättra situationen. Personen är öppen för den förändring som sker i det översta steget.

STEG 5: FÖRÄNDRA – På det sista trappsteget är mottagaren redo att agera, att ta tag i problemen och förändra situationen. Mottagaren tar in information, förstår konsekvenserna och tar ansvar för att påverka. På detta steg är situationen trygg och inga försvarsbeteenden aktiveras.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

Dela upp er i mindre grupper och diskutera dessa frågor:

- *När hamnar ni på de olika stegen?*
- *Vilka strategier kan ni utveckla för att undvika försvar?*
- *Vad behöver göras för att främja aktivt lyssnande?*

Möta motstånd till förändring



Förtroende



Motivation



Möjlighet



Misslyckande



Status



Värderingar



Vilja

Under förändringsprocessen uppkommer ofta motstånd mot förändringen. Oftast handlar det om en upplevelse av att bli drabbad, kopplat till förtroende, motivation, möjlighet, misslyckande, status, värderingar och vilja (Yukl, 2012).

Vad jag själv har att vinna eller förlora i den föreslagna förändringen är grunden till några av de återkommande orsaker till motstånd till förändring som behöver förstås och hanteras.

BRIST PÅ FÖRTROENDE – Man misstror de människor som föreslår förändringen. Förtroende är en nyckel till att lyckas med ett förändringsarbete, och att bygga upp förtroende är ett långsiktigt arbete.

ANSES INTE NÖDVÄNDIGT – Man är nöjd med den nuvarande organisationen och anser inte att det inte finns tydliga belägg för att förändring krävs. För att skapa motivation till förändring måste problemet som föreligger kommuniceras tydligt, liksom anledningen till att förändringen behöver genomföras.

ANSES INTE GENOMFÖRBART – Man förstår inte hur förändringen ska kunna förverkligas. Det behövs en tydlig bild av hur förändringen ska kunna genomföras och vilka åtgärder som behöver vidtas för att göra den möjlig.

ORO FÖR MISSLYCKANDEN – Förändringen kräver nya arbetssätt och rutiner vilket kan skapa en rädsla för att misslyckas som i sin tur väcker en motvilja mot att gå in i det nya. Det är viktigt att erbjuda både stöd och utbildning som hjälper deltagarna genom omställningen.

FÖRLUST AV STATUS OCH MAKT – Man misstänker att förändringen leder till förlorad status och makt, vilket väcker motstånd mot förändringen. Detta är en fråga som sällan lyfts öppet, men som likväl kan vara en viktig faktor och en bakomliggande orsak till motstånd.

HOT MOT VÄRDERINGAR – Förändringen överensstämmer inte med värderingar och ideal. Värderingar är viktiga motivationsfaktorer och för att en förändring ska kunna tas emot på ett öppet sätt behöver det säkerställas att den kan förankras i de värderingar och den kultur som är etablerad på arbetsplatsen.

MOTVILJA TILL INBLANDNING – Man vill inte styras av andra och förändringen upplevs framtvungad. Ett tydligt budskap och en inbjudan till delaktighet är viktigt för att förstå varför förändringen görs, för att medarbetaren ska förmå att öppna upp för att ta del av förändringsprocessen.

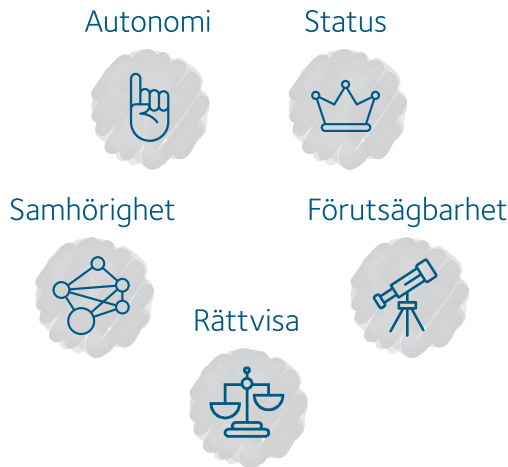
Genom att öka medvetenheten och förståelsen för vad som ligger bakom motstånd till förändring kan man bättre bemöta kritiken och hitta lösningar på problemen.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

Reflektera över följande frågeställningar:

- *Vilka orsaker till motstånd till förändring har ni erfarenhet av?*
- *Hur kan ni man motverka motstånd och öka tryggheten i förändringsprocesserna?*

Öka motivationen till förändring



För att förstå hur människor reagerar på förändringar och vilka behov som är viktiga att ta hänsyn till för att skapa motivation till förändringen kan man utgå från SCARF-modellen (Rock, 2014).

På engelska står SCARF för Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness. Modellen beskriver faktorer som innebär en risk för att motstånd väcks, och omvänt hur motivationen kan stärkas genom att ta hänsyn till dessa faktorer:

STATUS – Hur man upplever sin position i arbetslaget och om man uppfattar att ens egen status främjas eller hotas av föreslagna förändringar. Detta är något som kan vara svårt för individen att erkänna öppet, men det är viktigt att vara medveten om att det likväl är en faktor som spelar in.

FÖRUTSÄGBARHET – Man söker trygghet genom det man känner igen, återkommande mönster. Om man inte känner igen det som händer blir man stressad och otrygg. Genom att skapa en tydlighet och en förutsägbarhet i förändringsarbetet ökar tryggheten.

AUTONOMI – Att få vara med och påverka den egna arbetssituationen i så stor utsträckning som möjligt. Delaktighet i förändringsprocessen, framför allt i frågor som rör den egna arbetssituationen, ökar känslan av kontroll och minskar oron inför förändringens konsekvenser.

SAMHÖRIGHET – Det grundläggande behovet av tillhörighet. Vi söker oss till vår ”flock”, särskilt i osäkra situationer. Gruppen kan bidra till att samla stöd för förändringen, men kan också bidra till att motståndet ökar om de tvärtom mobiliserar kraft mot förändringen.

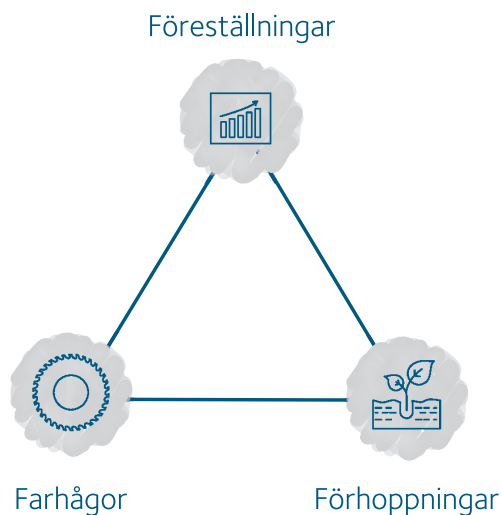
RÄTTVISA – En upplevelse av att bli rättvist behandlad ökar motivationen till förändring. Ibland kan människor behöva hanteras olika i en förändringsprocess, och i sådana lägen är det därför särskilt viktigt att det tydligt klargörs varför.

Genom att vara medveten om dessa fem faktorer samt säkerställa att hänsyn tas till dem i förändringsprocessen kan ledaren stärka motivationen att genomföra förändringen och minska risken att motstånd uppstår.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

- *Fundera över en förändringsprocess du varit med om. Utgå från SCARF-modellen; känner du igen dig i de olika behoven?*
- *Ge exempel på egna reaktioner, erfarenheter där det gått snett eller där man varit bra på att ta hänsyn till dessa faktorer.*

Skapa trygghet i förändringen



Att skapa trygghet i förändringen är viktigt för att göra det möjligt att ta till sig det nya och för att lindra den oro som kan finnas. Ett effektivt sätt är att lyfta de föreställningar, farhågor och förhoppningar som finns (Carlström, 2018).

De förändringskrav som ställs på dagens organisationer är höga. Teknisk utveckling, samhällsförändringar och politiska beslut leder till att varje organisation måste anpassa sig kontinuerligt; till yttre förändringar som påverkar, men också till förändring av den egna organisationen.

SKAPA ÖPPENHET – För att klara av att hantera förändringar är det viktigt att skapa trygghet så att de möts av mindre motstånd. Det handlar om att bland medarbetarna skapa en öppenhet för att förändra sättet att arbeta, även om det känns ovant och inledningsvis även kan leda till fler misslyckanden. Det är alltid enklare att fortsätta som man alltid har gjort, så att lämna det man kan till förmån för en förändring som man inte vet hur man ska klara av kan väcka osäkerhet och motstånd.

SAMTAL OCH FRÅGOR – Ett sätt att hantera motstånd och skapa trygghet i förändringsprocesserna kan vara att ställa frågor som ger möjligheter att lyfta både farhågor och förhoppningar. Det kan genomföras i enskilda samtal, eller i workshops i hela arbetslaget.

LÄGET, EFTERTANKE, GLÄDJEÄMNNEN, OROSMOLN – En metod som är effektiv i början av ett möte är att förändringsledaren först låter varje enskild deltagare skriva sina egna reflektioner utifrån fyra punkter; hur man uppfattar att *läget* är just nu, *eftertanke* om vilka frågor man just nu går och tänker på, samt vad som är *glädjeämnen* respektive *orosmoln*. Efter det går man en ”LEGO-runda” där var och en berättar kort om varje rubrik. Det ger en bra överblick över hur läget är i arbetslaget, och ger en bild av var respektive person står i förändringsprocessen.

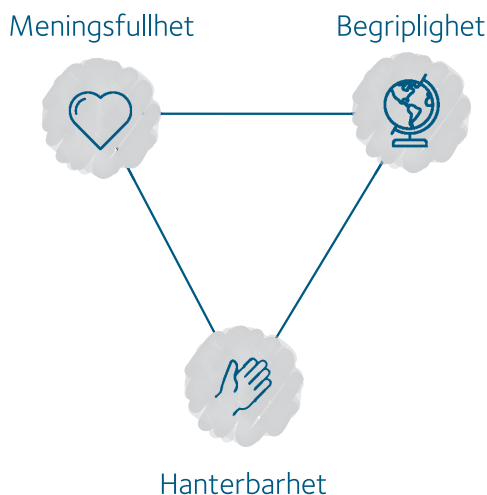
FÖRESTÄLLNINGAR, FARHÅGOR, FÖRHOPPNINGAR – En annan vanlig modell som skapar trygghet och ger medarbetarna möjlighet att uttrycka sina tankar inför förändringen är att ställa frågor med utgångspunkt i medarbetarens föreställningar om förändringen, vilka farhågor som finns, samt slutligen förhoppningar om vad förändringen kan leda till (Carlström, 2018).

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

Ta först några minuter att fundera enskilt på nedanstående frågor. Diskutera sedan i grupp och jämför era svar:

- *Vilka kommer de största förändringarna för dig att vara när omställningen är genomförd?*
- *Vilka farhågor har du inför förändringen?*
- *Vilka är dina förhoppningar?*

Känsla av sammanhang



Ett verktyg för att hantera motstånd och skapa en känsla av sammanhang är KASAM-teorin (Aaron Antonovsky, 1991). Den fokuserar på tre friskfaktorer: känslor av meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet.

Känslan av sammanhang uppstår ur dessa grundläggande inre drivkrafter, vilket gör dem till viktiga perspektiv i ett förändringsarbete.

MENINGSFULLHET – Frågor kopplade till meningsfullhet inleds ofta med varför. Varför gör jag det här? Varför sker detta? Varför drabbas jag? När frågor om meningsfullhet är besvarade ökar viljan att förstå vad som händer och att se hela sammanhanget. Meningsfullhet handlar om individens inre motivation och drivkrafter. Genom tydliga mål att arbeta mot, bekräftelse på det arbete som läggs ner samt samhörighet som stärks av samarbete, öppenhet och förtroende kan man stärka känslan av meningsfullhet.

BEGRIPLIGHET – Frågor om begriplighet är ofta formulerade som vad-frågor. Vad är det som händer? Vad ger det mig? Vad vill jag? Svaren på

dessa frågor handlar om att vilja förstå förändringen för att skapa en tro på att kunna hantera situationen och göra det möjligt att gå vidare. Begriplighet handlar om tolkning och förståelse av information. Genom möjlighet att skaffa kunskap om situationen, dialog med medarbetare samt ett öppet diskussionsklimat stärks känslan av begriplighet.

HANTERBARHET – Hanterbarhet handlar om hur-frågor. Innan man kan gå vidare till dem måste varför och vad-frågorna först vara besvarade. Frågor om hanterbarhet: Hur kan jag ta tag i problemet? Hur kan jag lösa det här? Hur löser andra sådana här problem? Svaren på dessa frågor identifierar hanterbarhetsförmågan. Det handlar om att se handlingsvägar på egen hand och med andras stöd.

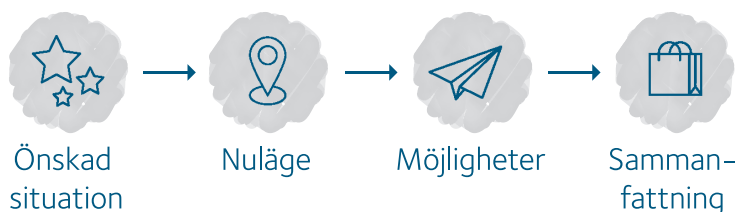
Genom träning, erfarenhet och nya verktyg att möta förändrade arbetsuppgifter, liksom stöd i de emotionella processerna, kan känslan av hanterbarhet öka.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

Diskutera i mindre grupper:

- *Berätta om tillfällen då ni upplevt en känsla av sammanhang.*
- *Vad är viktigt för er för att uppleva meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet?*

Hålla coachande samtal



Ett vanligt verktyg inom coachning är att genom de fyra stegen önskad situation, nuläge, möjligheter och sammanfattning hjälpa den coachade att analysera sina processer och hitta nya vägar framåt (Gjerde, 2004).

REFLEKTERA TILLSAMMANS – I ett samtal kollegor emellan kan coachande samtal ge tillfälle att reflektera tillsammans, lära av varandra och utveckla nya strategier för att hantera utmaningar. De ger tillfällen att reflektera över såväl sina egna som andras handlingar, värderingar och erfarenheter.

ÖKA FÖRSTÅELSE – Att coacha någon handlar om att ställa frågor som hjälper dem att själv hitta lösningar på sina problem. En röd tråd i de coachande samtalen är berättelsen. Att ges möjlighet att berätta är ett viktigt sätt att sätta ord på den tysta kunskapen, att vidga perspektiv samt att öppna upp för fördjupad förståelse och kritisk reflektion.

Det finns flera olika modeller att utgå från i coachande samtal. Ett enkelt sätt att börja är att strukturera samtalet med hjälp av fyra steg som fokuserar på att förstå utmaningen och hitta nya vägar framåt:

DEN ÖNSKADE SITUATIONEN – "Vad är målet med det här samtalet?"

NULÄGET – "Kan du beskriva hur nuläget ser ut?"

MÖJLIGHETER – "Vilka valmöjligheter har du, hur ser alternativen ut?"

SAMMANFATTNING – "Vad kan du göra med detta, vad är nästa steg?"

Samtalet inleds med att definiera målet, dels för samtalet men även på längre sikt. Därefter beskrivs nuläget och de utmaningar eller problem som är aktuella. Sedan utforskas alternativa idéer och möjliga lösningar. Slutligen sammanfattar coachen samtalet och återberättar vad medarbetaren har svarat på frågorna, varefter coachen hjälper medarbetaren att identifiera mönster och återkommande teman i svaren kring utmaningar och möjligheter, utifrån vilket medarbetaren själv identifierar vägar vidare.

Det finns fler aspekter man kan fokusera på i coachande samtal. Beroende på sammanhanget kan man vilja välja andra utgångspunkter. Ett annat förhållningssätt är att utgå från Klingborgs (2009) modell, som fokuserar på att identifiera det som coachas upplever som meningsfullt, det man är bra på, det man behöver utveckla, samt det man upplever utmanande.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

Pröva att hålla coachande samtal med varandra utifrån dessa utgångspunkter:

- *Tre saker du tycker är roliga eller meningsfulla på jobbet.*
- *Tre saker som du är bra på i ditt arbete.*
- *Tre saker du behöver eller vill utveckla i ditt arbete.*
- *Tre saker du tycker är svåra eller utmanande i ditt arbete.*



DEL 3

Förändringen

En förändring påverkar inte bara materiella resurser, utan också människorna inom organisationen. I förändringsarbetet måste man därför, parallellt med de praktiska detaljerna, planera för den inverkan förändringen har på individerna.

OSÄKERHET OCH ORO – Människor känner trygghet i en stabil miljö med förutsägbara mönster. En förändringsprocess leder därför ofta till osäkerhet och oro. Det är en naturlig del av processen och som förändringsledare är det lika viktigt att planera för dessa steg som organisationen behöver genomgå och vägleda medarbetarna genom förändringsprocessen.

MOTIVERA FÖRÄNDRING – Kommunikation är en avgörande del i all förändringsledning. För att en förändring ska lyckas måste man motivera varför förändringen är nödvändig. Genom tydlig och öppen kommunikation med medarbetarna kan förändringsledaren underbygga förändringen och skapa de förutsättningar som krävs för att hjälpa gruppen framåt, mot målet.

MÖJLIGGÖR FÖRÄNDRING – Det här avsnittet innehåller verktyg som ger dig som förändringsledare en ökad förståelse för de olika momenten i en förändringsprocess, samt hur du som ledare kan möjliggöra ett lyckat förändringsarbete genom att vägleda organisationen genom dem.

Kartlägga behov av förändring



Nuläget



Önskade framtida läget



Konsekvenser om ingenting görs



Krafter som driver förändringar



Krafter som motverkar förändringar

Varje förändring innefattar såväl drivkrafter som motkrafter. Genom att göra en kraftfältsanalys (Grundel, 2013) kan man identifiera dem på ett effektivt sätt.

FÖRÄNDRINGSBEHOVET – Innan en förändringsprocess startat har organisationen, antingen på eget initiativ eller påkallat av andra, kommit till insikt om att det föreligger ett förändringsbehov. Det behöver finnas en samsyn om att det föreligger problem och att det finns möjligheter och hot som gör det nödvändigt att vidta åtgärder.

HANTERA MOTSTÅND – När man identifierat behov av förändringar och börjat prata om det i organisationen är det vanligt att det blir en uppdelning av de som är förespråkare och drivande i förändringsprocessen

och de som är tvivlande och motståndare till förändringarna. Genom att identifiera de hindrande krafterna kan man lättare hitta strategier för att påverka och reducera dem.

KRAFTFÄLTANALYS – Ett sätt att kartlägga behovet av förändring och de faktorer som påverkar processen är att genomföra en kraftfältsanalys. I en sådan analys börjar man med att beskriva nuläget. Därefter definierar man det önskade framtida läget, alltså målet man vill uppnå. Sedan identifierar man vad nuläget kan resultera i om ingenting görs, vilka konsekvenser det kan få. Slutligen listar man krafter som driver förändringar mot det framtida läget, och krafter som motverkar förändringar mot det framtida läget.

Drivkrafter



Hindrande krafter



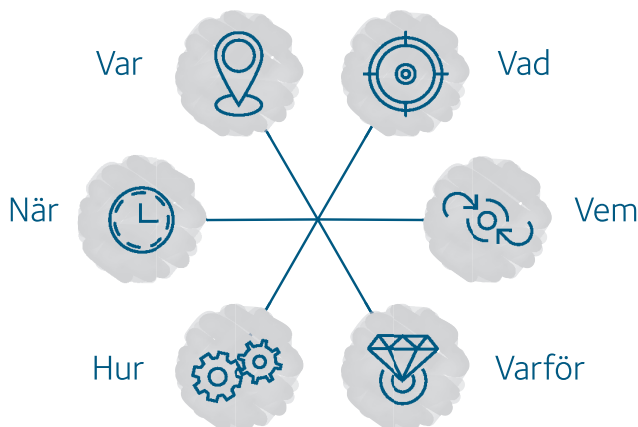
REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

Analysera och samtala om krafterna:

- *På vilka sätt kan förändringen påverkas av krafterna?*
- *På vilka sätt kan motkrafterna minskas?*
- *Hur kan drivkrafterna öka?*

Utforma därefter en strategi för att påverka kraftfältets balans så att en förändring blir möjlig.

Kommunikation i förändringsarbetet



En lyckad förändring förutsätter att den accepteras av de personer som berörs. Tydlig och effektiv kommunikation är en grundsten i förändringsarbetet och skapar förutsättningar att förstå och bidra till förändringen.

GEMENSAMT BUDSKAP – Alla måste inte ha samma åsikt om förändringen, men det är viktigt att säkerställa att ni delar samma berättelse om varför förändringen görs och vad ni vill uppnå, både internt och externt. Varför sker detta just nu? Vad är det för problem som ska lösas? Vad är det för gott som ska komma av det hela?

GE SVAR – Ge medarbetare och förtroendevalda stöd i att själva kunna dela berättelsen vidare till medlemmar och andra som har frågor om vad som händer och varför. Många gånger kan de som leder förändringen uppleva att de har delgett informationen, samtidigt som de som påverkas av förändringen har bilden av att de inte fått nog med svar. Därför är det också viktigt att inte bara gå ut med information, utan också se till att in-

formationen är lättillgänglig, att de som leder förändringen försäkrar sig om att budskapet går fram, samt att alla vet var de ska vända sig för att få svar på sina frågor. Följande frågor är grundläggande och det är viktigt att man kommunicerar svaren på dem som en del av förändringsarbetet:

VAD – Vad innebär förändringen? Vad behöver man veta för att underlätta genomförandet? Vad vinner man på förändringen?

VAR – Var hittar man mer information? Var finns det forum för synpunkter, erfarenhetsutbyten och samspel?

NÄR – När ska förändringen ske? När behövs kommunikationsinsatser? Är tidsplanen realistisk?

VEM – Vem påverkas av förändringen? Vem eller vilka ansvarar för att förändringen blir genomförd?

VARFÖR – Varför är förändringen nödvändig? Varför behöver den ske just nu? Varför är det viktigt att lyckas?

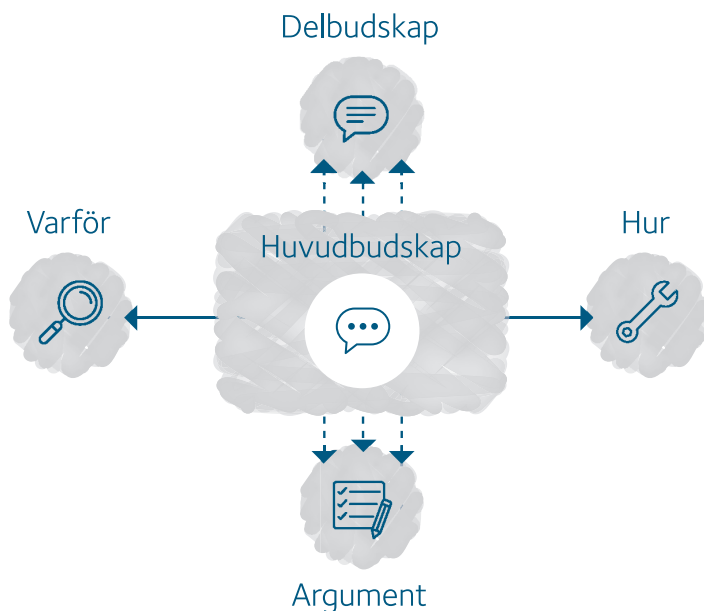
HUR – Hur kommer förändringen att ske? Hur påverkar det mig? Hur kommer det att kommuniceras?

Under en förändringsprocess är det många som ska ha god inblick i vad som händer. Sätt gärna samman en arbetsgrupp som ansvarar för en samordnad och planerad kommunikation.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

Gör en kort skriftlig presentation av förändringsprocessen, i form av en slogan eller ett pressmeddelande som kan användas i olika sammanhang för att påminna om varför förändringen är viktig att genomföra.

Att bygga ett budskap



Ett stöd i arbetet med att formulera ett budskap är att använda sig av ett centralt huvudbudskap som omges av varför och hur, samt kompletteras av delbudskap och argument (Den kommunikativa chefen, 2012).

BUDSKAP STÖDJER PROCESSEN – Kommunikation är avgörande i en förändringsprocess, och i kommunikationsarbetet är det viktigt att formulera ett tydligt budskap. Ofta berättar vi vad som ska göras men glömmer bort det viktigaste av allt för att skapa förståelse och ge sammanhang; att berätta varför. Vi behöver även beskriva vad förändringen innebär ur olika perspektiv samt vilka effekter det kan få, både positiva och negativa.

Vägledande i arbetet med att formulera ett budskap är att det är koncist och genomtänkt, att det levererar rätt information till rätt personer samt att det svarar på deras frågor.

HUVUDBUDSKAP – Formulera ett huvudbudskap som är kort och koncist, som fångar kärnan på ett effektivt sätt. Huvudbudskapet ska vara lätt att förstå och enkelt att komma ihåg.

VARFÖR – Beskriv motiv och orsaker bakom förändringen, varför förändringen är viktig att genomföra.

HUR – Förklara hur genomförandet ska gå till, vilka konsekvenser det kommer att få och konkretisera hur verksamheten kommer att påverkas.

ARGUMENT – Bidra med fakta och en omvärldsbeskrivning som förklarar varför förändringen är nödvändig och möjlig att genomföra.

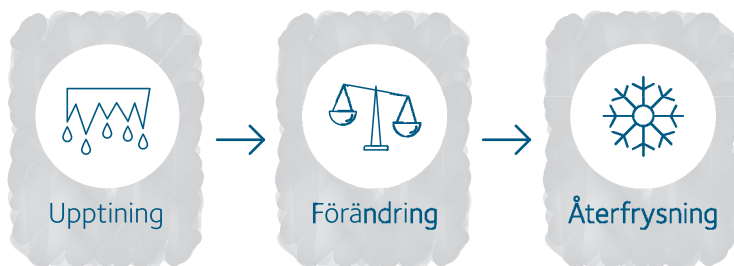
DELBUDSKAP – Komplettera huvudbudskapet med övrig viktig information, till exempelvis tidsplan, detaljerade steg i processen och information om kontaktpersoner eller ansvariga.

Att fokusera på huvudbudskapet och att koppla all övrig information till det ökar tydligheten i förändringskommunikationen och gör det enklare att förstå behovet och målet med förändringen. Det är viktigt att vara ut hållig i att lyfta och fokusera på huvudbudskapet, och att ha det i åtanke i varje steg av förändringsprocessen.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

Formulera ett huvudbudskap, för er förändringsprocess, som tar mindre än en minut att berätta.

Förändringsprocessens faser



Enligt Lewin (1974) kan förändringsprocessen delas in i tre faser: när den nuvarande organisation luckras upp, när det gamla omprövas på väg mot det nya, och slutligen en nystart som vilar i nya strukturer och arbetssätt.

Lewins förändringsmodell innefattar endast tre faser och den huvudsakliga poängen den för fram är att man inte kan hoppa över någon fas. Om man försöker gå direkt till förändringsfasen utan att "tina upp" de nuvarande strukturerna, förhållningssätten och attityderna så leder det ofta till motstånd. Medarbetarna behöver tid att ta sig igenom de olika faserna för att kunna acceptera förändringen.

UPPTINING – I den första fasen tinas nuvarande strukturer upp. Här väcks insikten om att det gamla sättet inte längre fungerar, vilket i sin tur leder till nästa fas. Det är en insikt som i grunden handlar om förståelse hos berörda för varför förändringen är nödvändig, vilket i sin tur skapar förändringsvilja. En viktig del i att skapa förståelse är genom att analysera och ge utrymme att reflektera över vad som kan hända om man *inte* genomför den föreslagna förändringen. I den här fasen väger medarbetarnas för- och nackdelar och oron för framtiden ökar. Ledarens uppgift blir att sätta sig in i medarbetarnas perspektiv, att informera kontinuerligt och att ge utrymme för farhågor och frågor.

FÖRÄNDRING – I förändringsfasen omprövas den gamla organisationen och man kan börja bygga upp nya strukturer och arbetssätt. Ledarens uppgift blir att beskriva och berätta om det nya, om vad förändringen konkret kommer att innebära. Här behöver ledaren klargöra mål med såväl förändringen som mål för den framtida organisationen.

ÅTERFRYSNING – I den sista fasen införs de nya strukturerna som blir etablerade och stabiliserade. Ledarens roll är att följa upp och utvärdera resultatet, att sprida erfarenheter och att ge återkoppling.

Enligt modellen slutar den sista fasen med etablerade och stabiliserade strukturer. Detta behöver tolkas i sin kontext; medan en förändring visserligen stabiliseras är det fortsatt en kontinuerlig process. Ledaren behöver vara medveten om, och även påminna om, att både omvärldens och organisationens behov fortsätter att förändras och att man därför behöver vara fortsatt öppen för utvärdering och förnyelse.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

Reflektera över följande frågeställningar:

- *Vad som händer om man hoppar över någon av faserna upptining, förändring eller återfrysning.*
- *Vilket stöd kan medarbetarna behöva i respektive fas?*

Förändringens fokusområden

Ekonomi



Ekonomiskt värde

Strategi, struktur

Ledning, konsulter

Systematiserat

Yttre motivation

Människor



Utveckla människor

Engagemang

Anställdas deltagande

Experimenterande

Inre motivation

Två vanliga strategier i ett förändringsarbete är att antingen lägga huvudfokus på ekonomi, eller på människor (Jacobsen, 2019). För ett effektivt förändringsarbete behöver man förstå dessa två strategier och när de bör tillämpas.

I strategier med ekonomiska behov i centrum fokuserar förändringar på de hårda, formella aspekterna såsom strukturer och system, medan strategier med huvudfokus på människor bygger på sociala aspekter, på att involvera människor och att använda förankring och delaktighet som viktiga verktyg.

STRATEGI MED FOKUS PÅ EKONOMI – Det övergripande målet utifrån en strategi med ekonomiskt fokus är att förändringen ska skapa ekonomiskt värde. Strategin eftersträvar synliga, mätbara resultat och fokuserar på formella strukturer och system. Förändringen drivs av finansiella incitament och det är ledningen, ofta med hjälp av externa konsulter, som definierar problemen och dess lösningar. Tonvikt läggs på planering,

systematisering, strategi och struktur. När en organisation ställs inför ekonomiska utmaningar, där förändringen är avgörande för organisationens överlevnad, anses ofta denna typ av strategi vara ändamålsenlig.

STRATEGI MED FOKUS PÅ MÄNNISKOR – Det övergripande målet utifrån detta perspektiv är inte så mycket förändring som utveckling, med huvudfokus på organisationens mänskliga resurser. Här har strukturerade analyser och lösningar inte lika stor betydelse. Istället betonas komplexiteten i att identifiera rätt lösningar och strävan är kontinuerliga förändringar liksom ständig omformulering och förbättring. Medarbetarnas deltagande och engagemang ses som en förutsättning för förändringens genomförande och fokus läggs på människors villkor och olika egenskaper. Denna strategi anses effektiv när fokus ligger på att främja en lärande organisation som präglas av ständig förnyelse. Denna typ av strategi kräver ofta mer tid än en strategi som i huvudsak utgår från ett ekonomiskt fokus.

Strategier med fokus på ekonomi kan ofta uppfattas som hårda och hänsynslösa, medan strategier med fokus på personerna ofta upplevs utgå från en mer positiv människosyn. Båda strategierna har dock för- och nackdelar, och i en förändringsprocess kan det ofta vara så att båda perspektiven behövs. Genom att förstå och synliggöra de två olika förhållningssätten blir det lättare att avgöra vad respektive fokus tillför till förändringsprocessen, liksom vad det saknar.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

Reflektera över följande frågeställningar:

- *Vilka skillnaderna ser ni mellan de två strategierna, och hur kan de ta sig uttryck?*
- *Vilken strategi tenderar ni att fokusera mer på? Varför?*

Kontroll- eller tillitsbaserad styrning



Enligt Bringselius (2018) finns två huvudsakliga förhållningssätt till förändringsledning: kontroll eller tillit. I en förändring är det vanligt att inslag av kontrollkultur förekommer, trots att tillit ofta ger bättre förutsättningar.

I förändringsprocesser är en vanlig tendens att övervärdera de strukturella perspektiven och att undervärdera betydelsen av de mänskliga perspektiven. Det som är synligt i siffror och tabeller får större tilltro än det subjektiva och upplevda. Det blir särskilt tydligt i utredningar och beslutsunderlag men som ledare är det viktigt att vara medveten om och synliggöra båda perspektiven och att söka en god jämnvikt.

I förändringsprocesser är det lätt att hamna i ett uppfifrånperspektiv där kontroll blir ett sätt att styra. Om man istället utgår från ett nedifrånperspektiv och fokuserar på en tillitsbaserad styrning finns ofta bättre

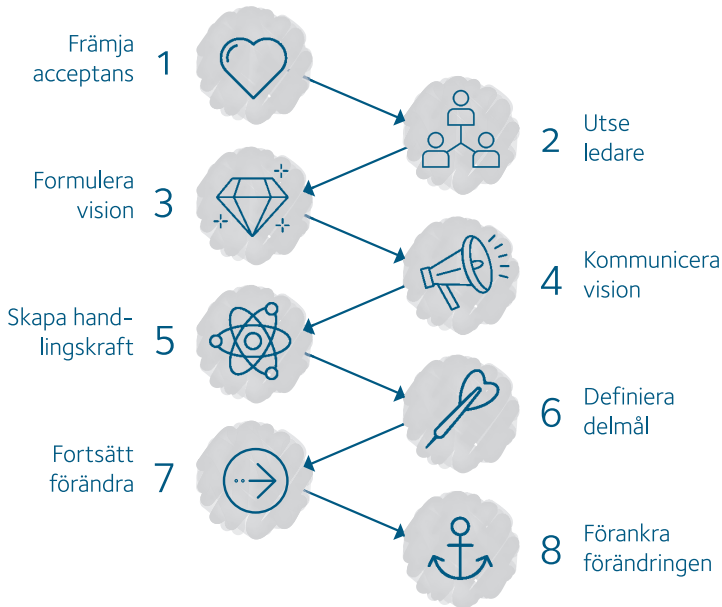
förutsättningar för delaktighet och att ta tillvara på den kompetens och den erfarenhet som finns inom organisationen. En tillitsbaserad styrning ger också bättre förutsättningar att hantera oro och motstånd mot förändringsprocessen.

	KONTROLLKULTUR	TILLITSKULTUR
Styrning:	Ovanifrån	Underifrån
Strategi:	Övervaka, tillrättavisa	Stödja, bistå
Perspektiv:	Ledningens	Verksamhetens
Arbetsverktyg:	Granskning, byråkrati	Utveckling, engagemang
Bedömning:	Formell, mätbar	Empatisk, solidarisk

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

Reflektera över vad det kan bero på att man tenderar övervärdera de strukturella perspektiven och undervärdera de mänskliga perspektiven.

Åtta steg för förändring



En populär modell för att beskriva förändringsprocessen är Kotters (2012) åtta steg för förändring. Den beskriver hur man skapar ett gott förändringsklimat, möjliggör förändringen för att sedan införa och upprätthålla den.

Stegen kan grupperas i tre sektioner. Förutsättningar för ett gott förändringsklimat skapas i steg 1-3, förändringen uppmuntras och möjliggörs i steg 4-6, för att slutligen genomföras och upprätthållas i steg 7-8.

STEG 1: FRÄMJA ACCEPTANS – Främja en förändringsacceptans och förändringsvilja i organisationen genom att skapa känslan av att förändringen är nödvändig och angelägen.

STEG 2: UTSE LEDARE – Bilda en grupp av människor med rätt sammansättning av kompetens som ska leda förändringen. Gruppens medlemmar

måste vara respekterade i organisationen. Det behöver finnas ett brett förtroende för dem och de behöver få makt och inflytande i processen för att kunna driva förändringen.

STEG 3: FORMULERA VISION – Utveckla en vision och en strategi för förändringen. Visionen ska svara på varför förändringen är viktig, vad som ska uppnås och hur det påverkar de berörda. Strategin ska leda till visionens förverkligande.

STEG 4: KOMMUNICERA VISION – Kommunicera visionen för förändringen för att skapa delaktighet och samsyn. Sträva efter att visionen ska bli alla inblandades angelägenhet.

STEG 5: SKAPA HANDLINGSKRAFT – Öka möjligheten för medarbetare att ta initiativ och skapa handlingskraft. En viktig del i detta är att undanröja hinder av gamla strukturer och attityder.

STEG 6: DEFINIERA DELMÅL – Skapa kortsiktiga delmål och uppmärksamma när dessa nåtts för att visa att arbetet rör sig framåt.

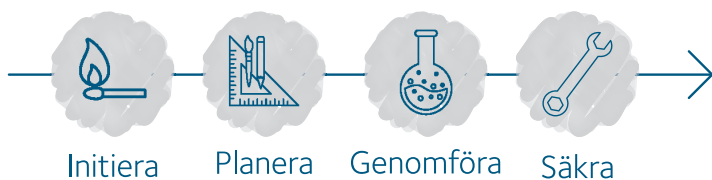
STEG 7: FORTSÄTT FÖRÄNDRA – Följ upp, utvärdera och fortsatt förändra. Fortsätt kommunicera förändringen. Risken är annars stor att förändringen inte får fäste och att människor återgår till gamla vanor och beteenden.

STEG 8: FÖRANKRA FÖRÄNDRINGEN – Förankra förändringen i organisationens kultur. Nya beteenden och nya normer måste ges tid att rota sig i nya rutiner och nya värderingar.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

Gör en lista med konkreta exempel på vad ledare kan göra i respektive steg för att stötta medarbetarna.

Förändringsprocessen i fyra steg



Det finns många aspekter som behöver genomföras för att säkra att förändringen lyckas. En modell för förändringsprocessen är de fyra stegen initiera, planera, genomföra och säkra (Brandt, 2017).

Allt börjar med att besvara frågan *Varför?* Det handlar om att ha en tydlig bild av förutsättningarna; varför kan vi inte fortsätta som förut, varför måste förändringen måste? Det är även viktigt med en vision som tydligt tar ut riktningen och visar den konkreta förbättring som förändringen kommer att leda till. Peka på målet som gör förändringen värd mödan.

Nästa steg är att ta fram en tydlig plan för förändringen. Den behöver ta flera punkter i beaktande. Det är viktigt att säkerställa att det finns tid att genomföra förändringen – vilket även innefattar den tid medarbetaren behöver för sin egen förändringsprocess – liksom att man har de resurser som krävs för att genomföra förändringen. Resursfrågor kan handla om pengar men innefattar även människors tid och kompetens.

I genomförandet är det viktigt att följa upp planen och ständigt anpassa den till de situationer man stöter på. Det är viktigt att ha en tydlig plan för att få en överblick och kunna se när något avviker, men det är lika viktigt att vara öppen för att justera den under resans gång. En bärande del av genomförandeprocessen är också att kontinuerligt kommunicera förändringen. Kommunikation är ett viktigt verktyg för att få med sig

medarbetarna; det är den enskilt viktigaste framgångsfaktorn och lyckas man inte med den är risken stor att förändringen misslyckas.

Det slutgiltiga steget i en förändringsprocess är uppföljningen. Genom att dokumentera och utvärdera kan man identifiera vilka kompletterande aktiviteter som måste genomföras för att säkra förändringen.

INITIERA – Förstå förändringsbehovet, identifiera vad och varför, vems initiativ? Definiera nuläge, önskat läge och målbild. Analysera förutsättningarna för att genomföra förändringen.

PLANERA – Välj förändringsstrategi och ta fram en förändringsplan. Identifiera vilka berörs av förändringen och involvera dem. Definiera förändringsarbetets omfattning och resurser, liksom organisationens kapacitet. Ta fram tidsplan för aktiviteter, utbildningsplan, risk- och konsekvensanalys, implementeringsplan samt kommunikationsstrategi.

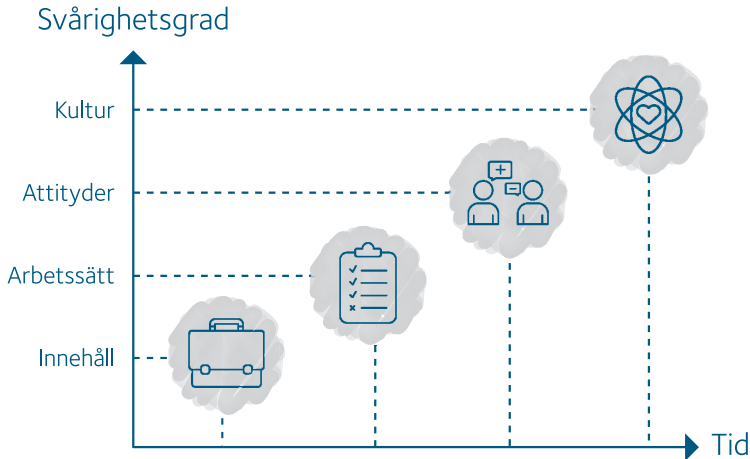
GENOMFÖRA – Genomför aktiviteter enligt förändringsplanen. Stäm av och följ upp planen. Justera aktiviteterna efter uppföljning. Identifiera och hantera motstånd mot förändringen. Kommunicera förändringen både internt och externt.

SÄKRA – Följ upp, dokumentera och utvärdera resultatet. Genomför eventuella kompletterande aktiviteter. Utvärdera förändringsarbetet. Ta vara på och sprid erfarenheter.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

Reflektera över vilka sätt förändringsarbetet kan störas om man tar bort något av stegen i förändringsprocessen.

Tid för förändring



En viktig insikt i förändringsarbetet är att det alltid tar tid och att ju mer komplexa förändringarna är, desto mer tid tar de. Svedberg (2000) beskriver en rangordning av förändringars svårighetsgrad och deras förhållande till tid.

När det gäller förändringsprocesser finns det olika nivåer av komplexitet. Enklare förändringar, som att införa nya regler eller ny teknik, innebär att man i stort fortsätter arbetet som förut, men med vissa justeringar. Man kan säga att det är fråga om förbättringar, snarare än förändringar. På en högre svårighetsgrad i förändringsarbetet krävs att man helt lämnar ett sätt att arbeta för att införa något som är helt nytt. Det innebär en högre utmaning av individen, vilket också är en mer tidskrävande process.

INNEHÅLL – Att förändra innehållet i arbetet är en förändring av låg komplexitet som kräver mindre tid. Här är det oftast fråga om mindre justeringar som många gånger sker mer eller mindre löpande.

ARBETSSÄTT – Att påverka arbetssätt är nästa steg och en större förändring. Här krävs större omställningar och de berörda blir påverkade i en

större utsträckning. Följdaktligen krävs också mer tid för att genomföra och förankra förändringen.

ATTITYDER – Att förändra individuella attityder tar tid. En förutsättning för att lyckas är att man arbetar på djupet för att förstå de bakomliggande motivationerna, drivkrafterna och rädslorna samt ger rum för förståelse.

KULTUR – Att förändra organisationskulturen eller grupp beteendet är den förändringsprocess som innebär högst svårighetsgrad och följaktligen även är den som kräver mest tid i anspråk. Här är många intressen och attityder sammanflätade, och att förändra det är ett komplext arbete i flera nivåer som kräver både tid och tålamod.

Genom att identifiera vilka typer av förändring som behöver genomföras blir det också lättare att skapa sig en realistisk bild av den tid som måste avsättas för att genomförandet ska lyckas.

REFLEKTERA OCH TILLÄMPA

Samlas i mindre grupper och diskutera era erfarenheter av olika typer av förändring med utgångspunkt i nedanstående frågeställningar:

- *Vilka typer av förändring var det: Innehåll, arbetssätt, individuella attityder eller organisationskultur?*
- *Vilka förändringar tog längst tid?*
- *Vilka förändringar var svårast att genomföra eller acceptera? Varför var det så?*

Referenser

- Arnstein, S.R. (1969).** A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*. Vol. 35, no. 4, 216–224.
doi:10.1080/01944366908977225
- Blåder, N. (2018).** Svenska kyrkans dilemma: att värna den radikala öppenheten och att främja goda strukturer. Föreläsning, konferens om teologi och struktur. Luleå stift 2018
- Ekvall, G. & Arvonen, J. (1991).** Change-Centred Leadership: An Extension of the Two-Dimensional Model. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 7, nr. 1, 17–26
- Blake, R. & Mouton, J. (1964).** *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Gulf Publishing Company
- Brandt, E. N. (2013).** *Chefspraktikan*. Liber AB
- Brandt, E. N. (2017).** *Ny Chef*. Sanoma utbildning
- Bringselius, L. (2018).** *Tillit, en ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor*. Kommlitt AB
- Carlström, M. (2018).** *Från ord till handling*. Studentlitteratur AB
- Castell, P. (2019).** *Stegen och trappan – olika syn på deltagande*. Chalmers tekniska högskola. Tillgänglig från: http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/191023/local_191023.pdf [Hämtad 1 oktober 2020]
- Edgren, L. & Petersson, H. (2007).** Kunskapslabbet, ett forum för förtroendehetskunskap. *Socialmedicinsk tidsskrift*, vol 84, nr 3
- Ekonomistyrningsverket (2017).** *Vägledning: Att leda förändring i offentlig verksamhet*. Tillgänglig från: <https://www.esv.se/contentassets/ca4f3134a1c74235b949a8e0faef1907/2017-70-att-leda-forandring-i-offentlig-verksamhet.pdf> [Hämtad 1 oktober 2020]
- Gjerde, S. (2004).** *Coaching: vad, varför, hur*. Studentlitteratur AB
- Grundel, U. (2013).** *Kurt Lewins metod Kraftfältanalys i teori och praktik*. Licentiatuppsats. Luleå tekniska universitet
- Gustafson, R. (2009).** *Dialog för ökad känsla av sammanhang*. SKL Kommentus

- Hallin, A., Olsson, A. & Widström, M. (2019).** *Förändringsledning*. Studentlitteratur AB
- Jacobsen, D. I. (2019).** *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Studentlitteratur AB
- Janssen, C. (2015).** *Förändringens fyra rum*. A&L Partners AB
- Kaulio, M. & Yukl, G. (2012).** *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall
- Klingborg, L. (2009).** *The K concept*. Mauritz Publishing
- Kotter, J. (2012).** *Leading Change*. Harvard Business Review Press
- Lewin, K. (1947).** Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1: 5–41. doi:10.1177/001872674700100103. S2CID 145335154
- Linde, S. (2009).** *Nya möjligheter - Svenska kyrkans sociala roll i 2000-talets Sverige, Svenska kyrkan som social rörelse och tjänsteproducent*. Svenska kyrkans informationsservice
- Nordisk kommunikation (2012).** *Den kommunikativa chefen: en handbok för chefer*. Nordisk kommunikation • Rock, D. (2014). *Hjärnan på jobbet*. Dana förlag
- Svedberg, L. (2000).** *Gruppsykologi*. Studentlitteratur AB
- Svenska kyrkan (2019).** *Kommunikation*. Svenska kyrkans intranät. Tillgänglig från: internwww.svenskakyrkan.se/harnosandsstift/handbok/kommunikation [Hämtad 1 oktober 2020]
- Tengblad, S., Hällstén, F., Ackerman, C., Velten, J. (2007).** *Medarbetarskap: från ord till handling*. Liber förlag.



Luleå stift har i samverkan med Härnösand, Uppsala och Stockholms stift tagit fram detta gemensamma utbildningsmaterial för att rusta förändringsledare i deras förändringsprocesser. Det består av kända och beprövade modeller i kombination med metoder som utvecklats specifikt för Svenska kyrkan. Materialet kan användas som underlag i utbildningar och gruppövningar, liksom ett reflektionsverktyg för att utveckla det egna ledarskapet.

Boken behöver inte läsas från pärm till pärm. Se istället innehållet som en kokbok, där ni använder de ingredienser som ni behöver i ert sammanhang för att skapa det recept som främjar er egen unika förändringsprocess.



Svenska kyrkan 



ISBN 978-91-978733-4-5



9 789197 873345 >