



## Försummat område 1:

### Effektiva förändringsmetoder tar hänsyn till att människor är olika

Det optimala mellan att "alla är lika" och "att alla är helt olika" är att kunna kommunicera och stödja grupper av människor på relevanta sätt. För att kunna göra detta behöver vi identifiera och kategorisera dessa grupper av människor. Vi syftar nu inte på kategorisering i olika slags personlighetstyper (som t.ex. Belbin, Mayers Briggs, etc.) som mer tittar på kännetecknen eller personlighetsdrag utan menar att det i detta fall är viktigare att kategorisera grupper utifrån hur de generellt sett ser på förändring och därmed hur det bäst bör gå till enligt dem.

Just denna typ av kategorisering bygger på att alla vuxna, precis som barn, kan utvecklas genom livet. Denna livslånga utveckling går att kategorisera i olika så kallade "mognadsstadier" för vuxna. Själva ramverket, som validerats genom studier av mer än 10 000 individer, kallas för Leadership Development Framework. Som namnet antyder är syftet att ta reda på hur väl rustad "mognadsmässig" man är att leda, främst i komplex förändring. Det visar sig att de olika "mognadsnivåerna" lämpar sig utmärkt för att beskriva just hur grupper av människor ser på världen och därigenom förhåller sig till varandra och därmed verksamheten. Vi kan alltså hantera grupper av individer utifrån gruppens "mognadsnivå" och därigenom deras förhållningssätt till förändring.

Baserat på individernas mognadsnivå kommer grupper de ingår i att resonera olika kring t.ex. vad rotorsaken till de problem man vill åtgärda beror på. Vi har utifrån teorin ([Leadership Development Framework](#)) förenklat de 9 olika mognadsnivåerna för individer till tre mognadsnivåer som karaktäriserar grupper av individer. (Mognadsnivåerna ska dock inte förväxlas med grupputvecklingsnivåer ex Wheeland eller Schutz). Teorin säger att vi olikas i olika takt igenom dessa "mognadsnivåer". Teorin pekar även på att vi i olika takt går igenom mognadsnivåerna under livets gång. Vi har nedan döpt dessa tre olika mognadsnivåer för grupper efter det som mest präglar gruppen:

- **Expertgruppen:**  
Präglas av expertresonemang där det finns ett rätt sätt, att kunskap är formell och kan verifieras av andra. Om bara kompetenta personer involveras så finns det korrekta processer, rätt rollbeskrivningar, en rätt organisation, rätt kompetens etc.
- **Presterargruppen:**  
Präglas av fokus på att uppnå resultat. Anser att ändamålen helgar medlen förutsatt att resultatet är i fokus.
- **Strateggruppen:**  
Anser att det är i samspelet mellan individer som både kunskap och resultat åstadkoms.

Ovanstående grupper kommer definiera behovet av innehåll i förändring på lite olika sätt.

- **Expertgruppen:**  
Anser att de med bäst och djupast kunskap ska ta fram lösningen och att resten ska genomföra enligt instruktion. Fokus läggs på att lösningar ska bli korrekta och att de gärna ska kunna verifieras av andra exempelvis genom best practise.
- **Presterargruppen:**  
Anser att de som ska ansvara för, kan påverka och bidra till resultatet måste delta i framtagandet av innehåll. Fokus på att hantera hinder och möjligheter på medellång sikt i syfte att säkra i förväg definierade resultat.

- **Strateggruppen:**  
Anser processen fram till innehållet som det mest centrala. Fokus på problemformulering på längre sikt i syfte att kunna omdefiniera mål och syn på resultat.

Märk väl att ingen grupp "har fel" i sin syn på förändring utan att deras syn helt enkelt speglar hur de ser på världen. Dock får detta stora konsekvenser då man vill förändra verksamheten. Om man har en Expertgrupp där man försöker lösa problemen och driva förändring genom ett angreppsätt anpassat för en Strateggrupp kommer gruppen sannolikt känna frustration över att man bara försöker "snacka" sig igenom förändringen – de anser ju att det saknas kompetens! Precis samma sak gäller tvärtom "men det är ju inte experter vi behöver, vi själva måste böttna i vad de verkliga orsakerna till problemet är!"



Figur 2: Ett angreppsätt som inte är anpassat till målgruppen leder lätt till frustration eller som i detta fall att man slutar bry sig ...

Genom att förstå och ta hänsyn till gruppens mognad kan kommunikation och stöd ske på effektivast möjliga sätt så att förändringens innehåll anpassas till organisationens och gruppens mognad.

## **Försummat område 2:**

### **Effektiva förändringsmetoder arbetar med hjärnan, inte emot den**

Som vi konstaterade i inledningen så misslyckas tyvärr ca 80 % av alla förbättringsinitiativ dvs. de läggs ner i förtid, når inte sina mål eller lyckas inte ge förbättringen ett tillräckligt fäste i organisationen. Ett skäl till detta kallas ofta slarvigt "förändringsmotstånd".

Senare års forskning kring den mänskliga hjärnans funktion och mänskligt beteende visar att det är fullkomligt naturligt, och dessutom historiskt framgångsrikt, 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 uppkomsten av motstånd genom att arbeta 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.

Forskningsresultaten kan sammanfattas i 8 principer som behöver tillämpas för att övervinna hot, stimulera ny motivation och underlätta nytt lärande. Dessa 8 principer är egentligen inte nya men de glöms lätt bort när "vi inte hinner med vårt dagliga arbete". Värdet ligger i att formulera konkreta aktiviteter i en konkret plan utifrån principerna, dessa behöver sedan genomföras och följas upp som vilka aktiviteter som helst.



Figur 3: De 8 principerna som hjälper oss att arbeta med hjärnan och inte emot den.

I artikeln "Förändringsledning i praktiken" går vi på djupet kring varför dessa principer ser ut som de gör samt vad detta konkret betyder för en organisation. Sammanfattningsvis argumenterar vi för att genom att arbeta med hjärnan istället för mot den kan vi proaktivt minimera uppkomsten av motstånd istället för att reaktivt hantera det och därigenom öka de positiva effekterna. Rent praktiskt betyder det att tillämpa principerna i det dagliga arbetet, det innebär att specifika och konkreta aktiviteter och arbetsformer som svarar mot människornas behov behöver utformas, planeras och genomföras.

### Effektiv förändringsstrategi:

#### Ett angreppssätt som utgår ifrån att människor är olika och hur vi fungerar

Vi har i denna artikel argumenterat för två områden som vi påstår starkt bidrar till att lyckas med effektiv hållbar förändring:

- Område 1: Effektiva förändringsstrategier tar hänsyn till att människor är olika genom att:
  - ta hänsyn till olika individers, grupper och därmed organisationers syn på behovet av och innehåll i förändring
- Område 2: Effektiva förändringsstrategier arbetar med hjärnan inte emot den genom att:
  - genomföra förändringen i syfte att minimera uppkomsten av motstånd, snarare än att hantera motståndet, samt att stimulera lärande och motivation.

Men vad är det egentligen för skillnad på dessa två områden?

Man kan beskriva område 1 som "VAD" dvs. vad man anser att förändring bör omfatta t.ex. "mer experthjälp i syfte att lösningen ska bli rätt" eller "att delegera ansvaret för resultat till dom som bör ta ansvar". Område 2 kan beskrivas som "HUR" dvs. hur man anser att förändringen bör bedrivas t.ex. genom "små iterativa steg" eller genom "återkommande reflektion".

Vi anser att en effektiv förändringsstrategi tar hänsyn till både "VAD" och "HUR" i just din organisation. Men hur kan det gå till?

För att klara detta måste man förstå och ta konsekvenserna av hur just dina medarbetare och kollegor och därigenom grupper och organisationen ser på både "VAD" och "HUR". Då går det att formulera en förändringsstrategi som är anpassad till just din organisation i så väl innehåll som genomförande. Vi arbetar sedan flera år framgångsrikt med en metodik för detta som innehåller ett enkelt självskattningsverktyg som fångar de båda dimensionerna "VAD" och "HUR" i organisationer. I och med detta kan vi då även mäta om det sker någon utveckling inom dessa båda områden dvs. om förmågan till förändring till och med har ökat efter genomförd förändring. För många är detta extra intressant då man, förutom att själva förändringen blir effektiv och hållbar, även långsiktigt ökar organisationens förmåga till kontinuerlig utveckling.

## Sammanfattning

Vi har i denna artikel argumenterat för att man drastiskt ökar förutsättningarna för att lyckas med effektiv och hållbar förändring genom att mäta och arbeta strukturerat med två områden:

- **Område 1: Effektiva förändringsmetoder tar hänsyn till att människor är olika**  
Fokusera på "VAD" dvs. vad man anser att förändring bör omfatta t.ex. "mer experthjälp därför att vi behöver ha best practise". Denna komponent ger en förändringsstrategi som tar hänsyn till olika gruppers syn på förändring beroende på vilka typgrupp de tillhör; Expert-, Presterar eller Strateggruppen.
- **Område 2: Effektiva förändringsmetoder arbetar med hjärnan inte emot den**  
Fokuserar på "HUR" dvs. hur man anser att förändringen bör bedrivas t.ex. genom "små iterativa steg". Denna komponent kompletterar förändringsstrategin med hur förändringen bör genomföras, t.ex. för att minimera motstånd, genom att arbeta med hjärnan och inte emot den med stöd av de 8 förändringsprinciperna.

Vi menar alltså att man med en ganska liten insats kan forma en förändringsstrategi som är anpassad efter en organisations förutsättningar och förmåga - där syftet är att i en allt mer föränderlig värld snabbare nå konkurrensfördelar som ger avtryck på sista raden.

*"Det vi vill skall bestå,  
måste vi förändra."*

*Bill Clinton*