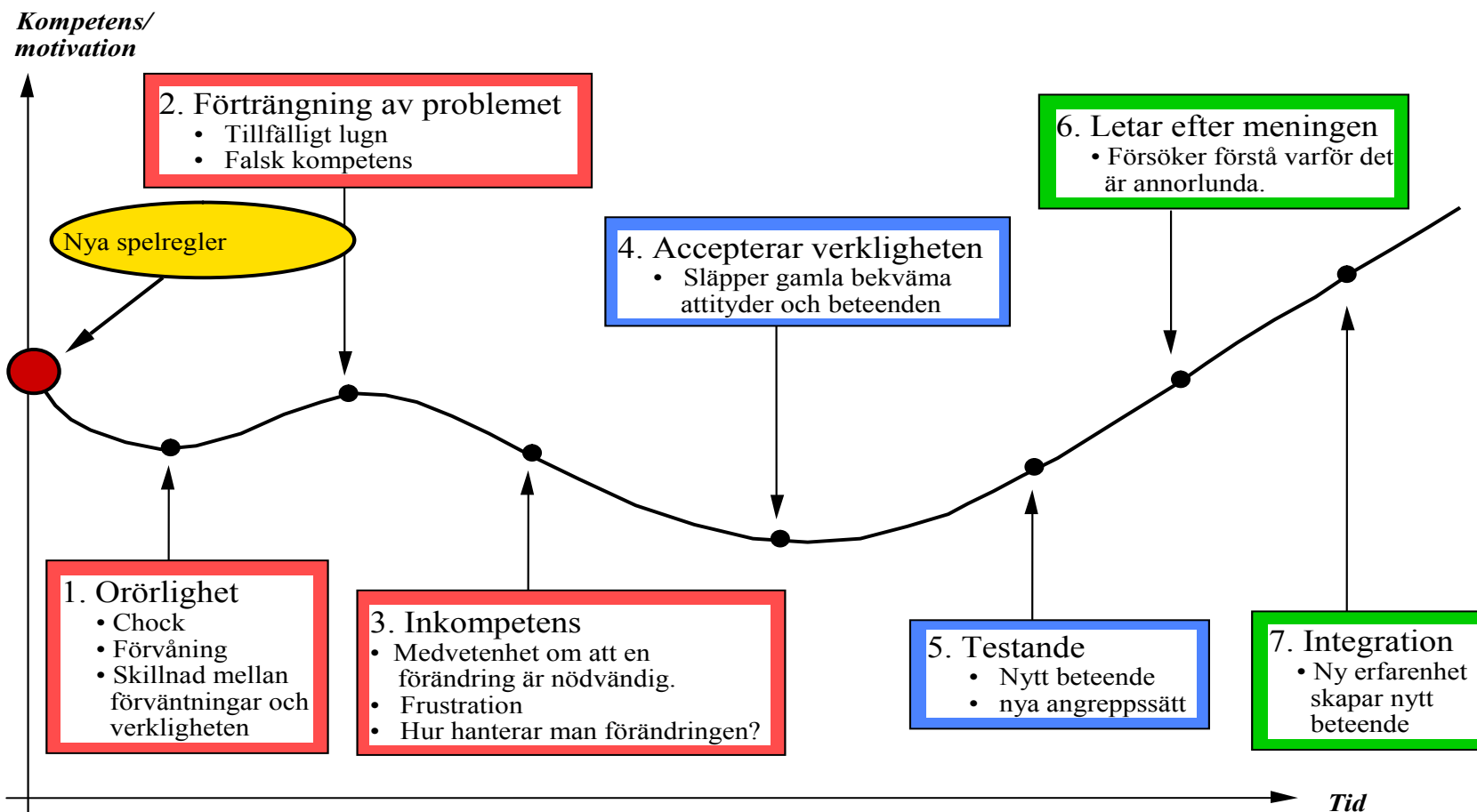


”Förändring är inte en
process för otåliga”

Barbara Reinhold



Förändringskurvan



Människors beredskap för förändring

Gartner Group, 2003

- ▶ Processförbättringar som omfattar systeminvesteringar
 - ▶ 28 % läggs ner
 - ▶ 41% blir försenade och/eller hamnar över budget
 - ▶ 80% används inte på avsett sätt, eller inte alls, sex månader efter systemet implementerats

IBM, 2008

- ▶ Allt fler chefer förväntas driva förändringsarbeten
 - ▶ 78 % ser behov av betydande förändringar framöver
 - ▶ 53 % anser att de hanterat förändringar framgångsrikt.
 - ▶ 60 % av alla projekt misslyckas med att nå sina mål.

(Intervju med 1130 VD:ar)

A small red arrow pointing to the right, located at the bottom left of the slide.

Orsaker till motstånd

Medarbetare:

1. De var inte medvetna om de affärsmässiga skälen bakom förändringen
2. Uppsägningar aviserades eller befarades
3. Osäkra om de hade den kompetens som krävdes för att vara framgångsrika efter att förändringen implementerats
4. Nöjda med den nuvarande situationen
5. Trodde de hade blivit ombedda att göra mer med mindre resurser

Mellanchefer:

1. Förlust av makt och kontroll
2. Översvämmades av deras nuvarande ansvar
3. Saknade medvetenhet om behovet av förändring
4. Saknade erforderlig kompetens
5. Rädsla, osäkerhet och tvivel



Förändringar i komplexa organisationer

<u>Dimensioner</u>	Affärs-/industri-organisationer	Professionella tjänsteorganisationer
Primärt syfte	<i>Vinst</i>	<i>Service</i>
Primära förmånstagare	<i>Ägare</i>	<i>Klienter</i>
Mål	<i>Relativt klara och uttalade</i>	<i>Relativt oklara och problematiska</i>
Medel-mål- relation	<i>Relativt bestämd</i>	<i>Relativt obestämd</i>
Slutprodukter	<i>Relativt synliga och gripbara</i>	<i>Relativt oklara och ogripbara</i>
Resultatmått	<i>Kvantitativa</i>	<i>Kvalitativa</i>
Primära influenser	<i>Industrin och leverantörer</i>	<i>Politiska och professionella grupperingar</i>



	Politiska domän	Administrativa domän (Ledning)	Service (Professionell)
Styrningsprincip	<i>Väljarnas samtycke</i>	<i>Hierarkisk kontroll och koordinering</i>	<i>Autonomi Självreglering</i>
Framgångsmått	<i>Rättvisa</i>	<i>Kostnadseffektivitet Effektivitet</i>	<i>Servicekvalitet Verksamhetskvalitet</i>
Struktur	<i>Representativt deltagande</i>	<i>Byråkratisk</i>	<i>Kollegial</i>
Arbetsätt	<i>Omröstning Överenskommelse Förhandling</i>	<i>Användning av linjära tekniker och verktyg</i>	<i>Patient- /klientspecifik problemlösning</i>



Förändringens tre faser



Hur arbetet utförs idag och vilka krav och behov som uppfylls?

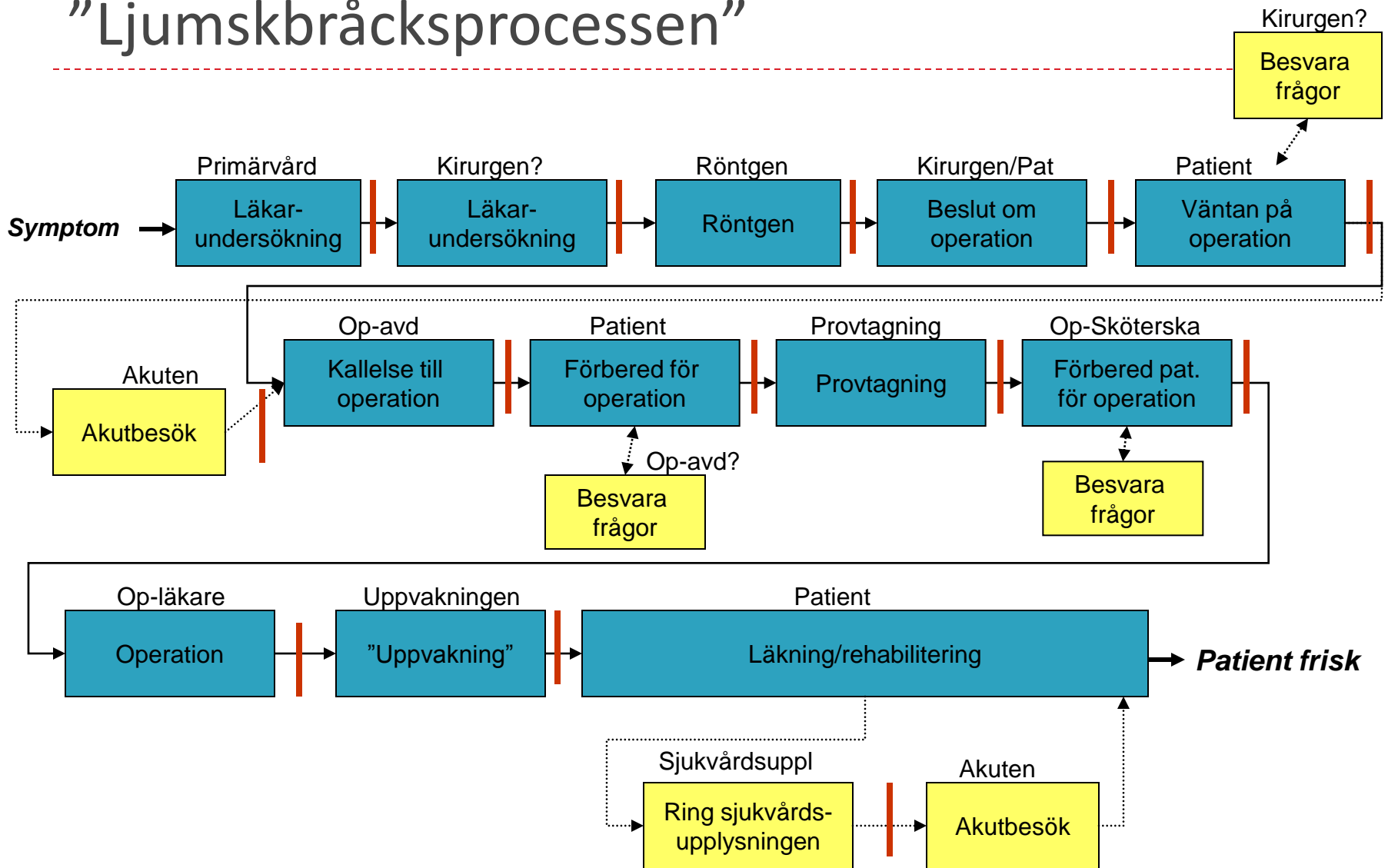
Hur ska vi förflytta oss från nuläge till nyläge?

Hur arbetet ska utföras imorgon?

- Ad hoc förbättring —————> Förbättringssystem
 - Finansiella problem —————> Budget i balans
 - Två verksamheter —————> Sammanslagning av verksamheter
 - Kartlagda processer —————> Effektiva processer
-



”Ljumskbråcksprocessen”



Kraften i den nuvarande situationen

Den nuvarande situationen

- ▶ Definierar vem vi är
- ▶ Förutsägbar
- ▶ Resultatet av tidigare framgångar
- ▶ Utgångspunkt för personliga och professionella planer
- ▶ Bekvämt



Omvandlingen skapar stress

Omvandling

- ▶ Rörig
- ▶ Oorganiserad
- ▶ Mindre produktiv
- ▶ Emotionellt laddad

"If you want to make enemies, try to change something"

Woodrow Wilson

USA:s president 1913-1921



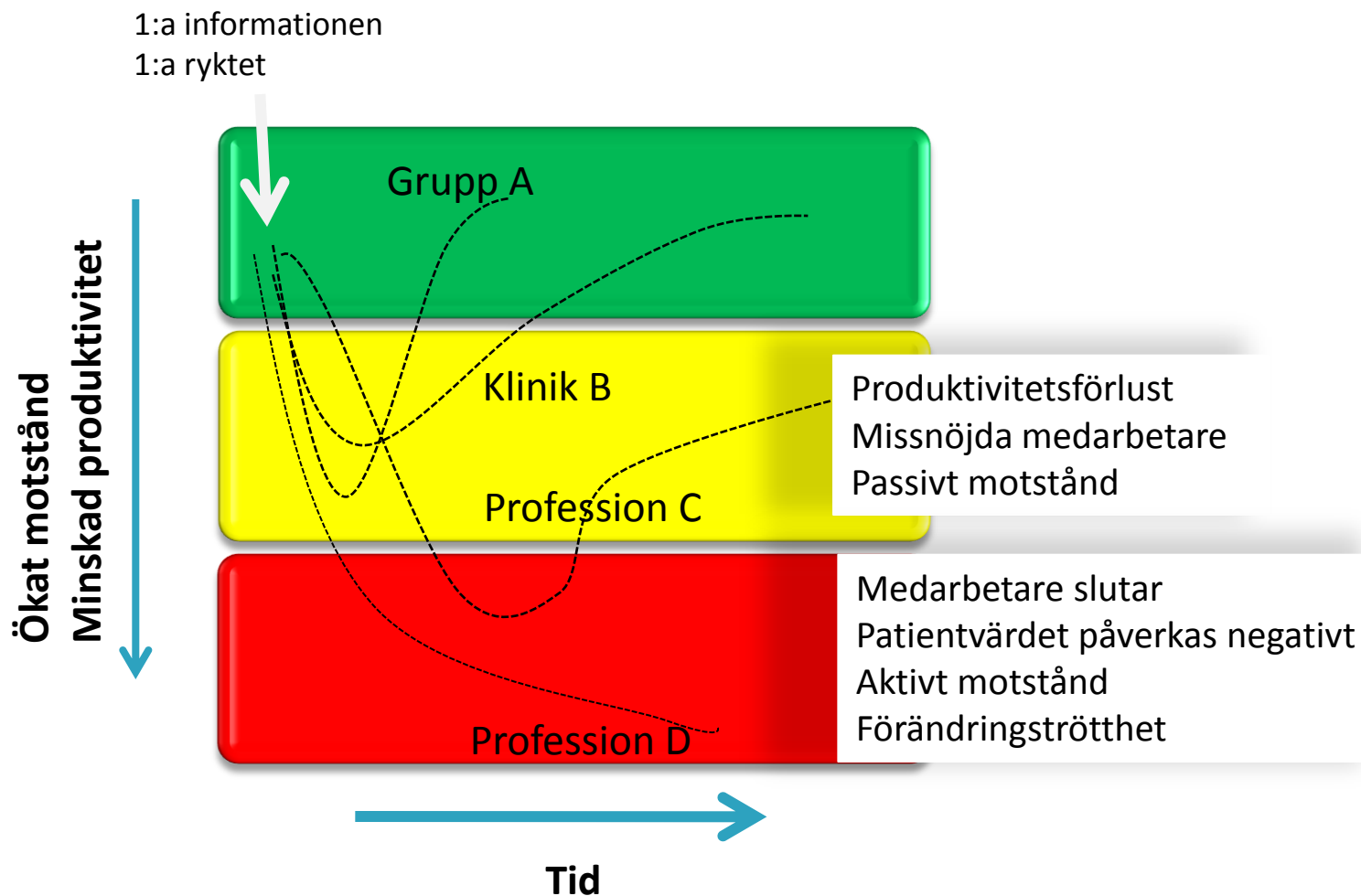
Osäkerheten i den framtida situationen

Den framtida situationen

- ▶ Oroande
- ▶ Kanske inte passar personliga och professionella mål
- ▶ Inte alltid helt tydligt definierad



Förändringen skapar instabilitet och risker



Konsekvenserna om vi inte klarar av att hantera den mänskliga aspekten av förändringen

- ▶ Lägre produktivitet
- ▶ Passivt och aktivt motstånd
- ▶ Duktiga medarbetare slutar
- ▶ Minskat intresse för att utveckla verksamheten
- ▶ Ständiga diskussioner om behovet av förändringar
- ▶ Fler sjukskrivningar
- ▶ Förändringar blir inte implementerade
- ▶ Människor återgår till det gamla sättet att arbeta
- ▶ Förändringen eroderar
- ▶ “Vi” och “Dem”

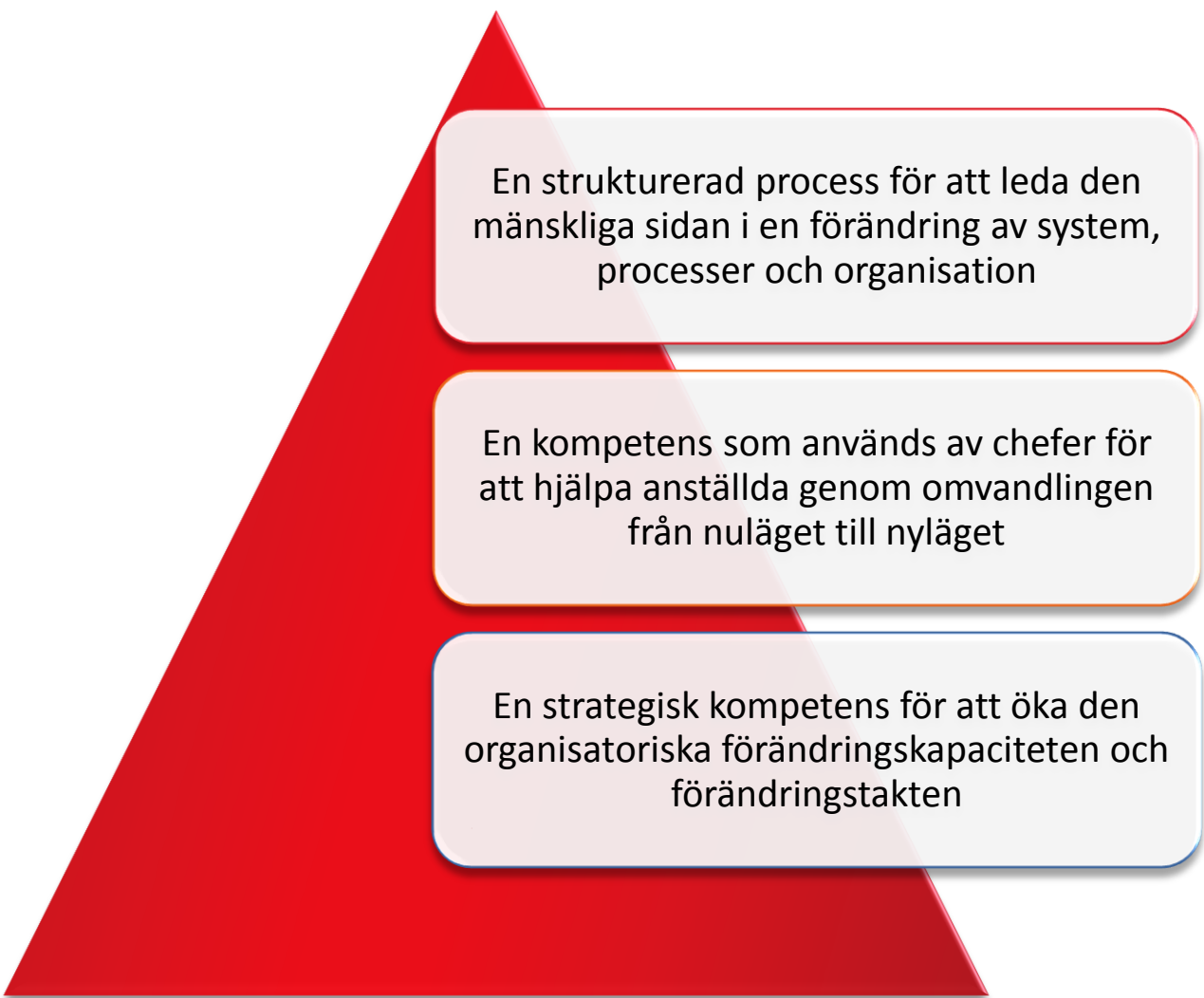


Definition av förändringsledning

”Verktyg och tekniker för att leda den mänskliga sidan av förändringen för att uppnå de **affärsmässiga resultaten**”




Vad är förändringsledning?



En strukturerad process för att leda den mänskliga sidan i en förändring av system, processer och organisation

En kompetens som används av chefer för att hjälpa anställda genom omvandlingen från nuläget till nyläget

En strategisk kompetens för att öka den organisatoriska förändringskapaciteten och förändringstakten



Förändringsledning och projektledning

Tekniska sida

Lösning är konstruerad och utvecklad och levereras på ett effektivt sätt



Den mänskliga sidan

Lösning anammas, antas och utnyttjas effektivt

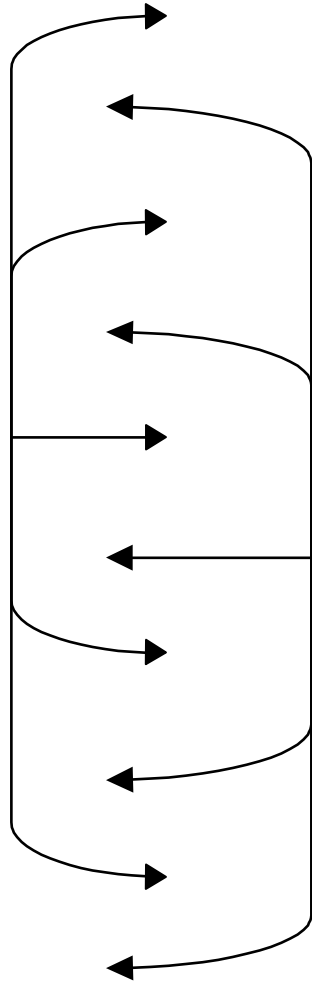
Människor förändras, inte organisationer

= Framgångsrik förändring

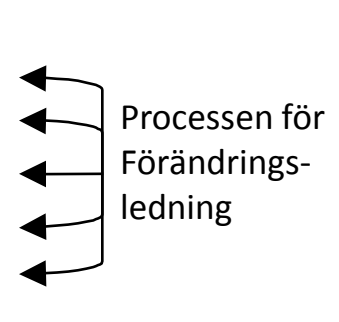
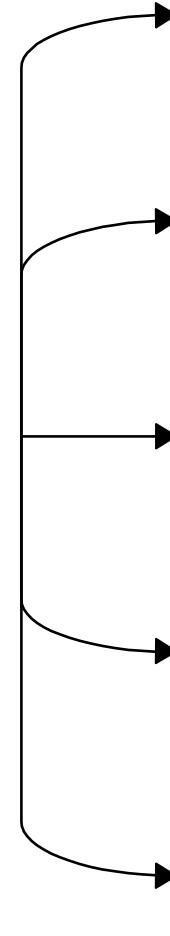


Vanligtvis.....

Processen för
verksamhetsutveckling



Processen för
förändringsledning



Processen för
Förändrings-
ledning



Förändringsmodell

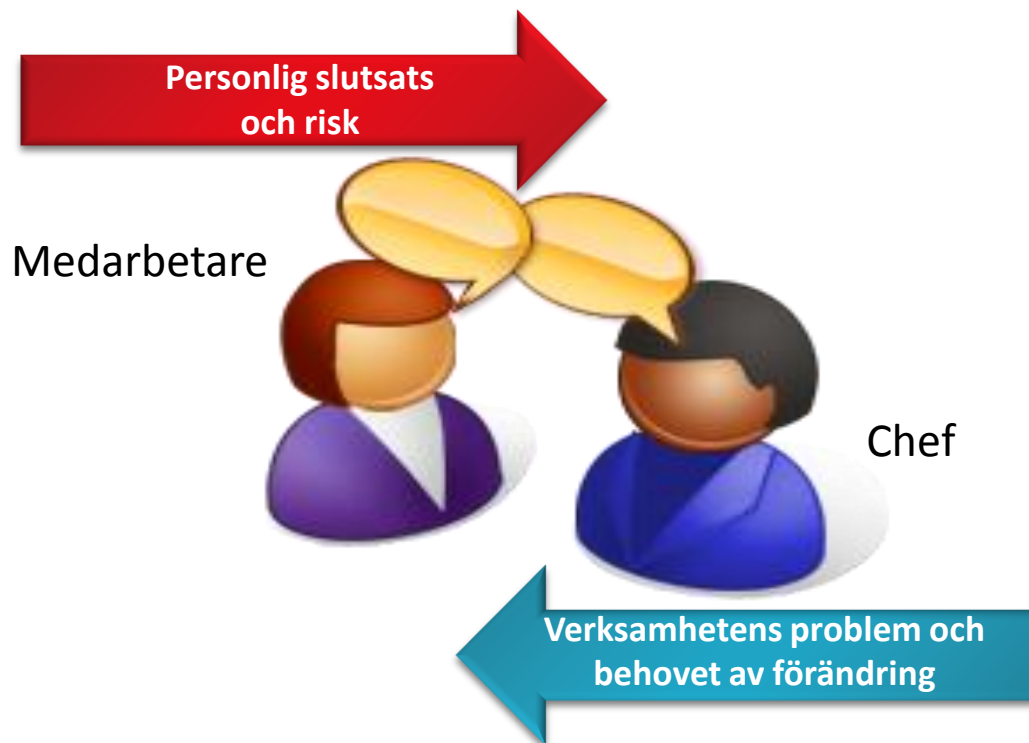
- ▶ **Ledarskap/sponsorskap** ger vägledning och beslutsbefogenheter
- ▶ **Projektledning** ger struktur till den "tekniska" sidan av förändringen
- ▶ **Förändringsledning** stödjer den "mänskliga" sidan av förändringen



Alla dessa tre element måste finnas på plats för att förändringen ska bli framgångsrikt



1. Sändare och mottagare



Vad en sändare säger och vad en mottagare hör kan vara två helt olika budskap.
Mottagare har önskade avsändare



Ur medarbetarens perspektiv

Faktorer som
påverkar vad vi
hör:

- Karriärplaner
- Familjesituationen
- Erfarenheter av tidigare förändringar på jobbet
- Vad de har hört av andra
- Hur nöjda de är med sitt jobb
- Om de har förtroende för avsändaren



2. Motstånd och bekvämlighet

Underskatta inte kraften i "nöjdheten" med hur saker fungerar idag

Motstånd är den **naturliga** reaktionen i samband med förändringar

Uppgiften är inte att eliminera allt motstånd

Många som leder förändring är förvånade över motståndet trots att de borde förvänta sig och planera för motstånd

A small red arrow pointing to the right, located at the bottom left of the slide.

3. Makten över förändringen

Aktivt och synligt sponsorskap


Trovärdigheten i sponsorskapet

- Hur förändringar har hanterats tidigare
- Kompetensen i att driva förändringar

Trovärdigheten hos kommer att

- bedömas och
- värderas

Saknas en stark sponsor är det en indikator på att förändringen kommer att misslyckas

A small red arrow pointing to the right, located at the bottom left of the slide.

4. Värdesystem

Förskjutning och acceptans av värderingar över de senaste 50 åren:

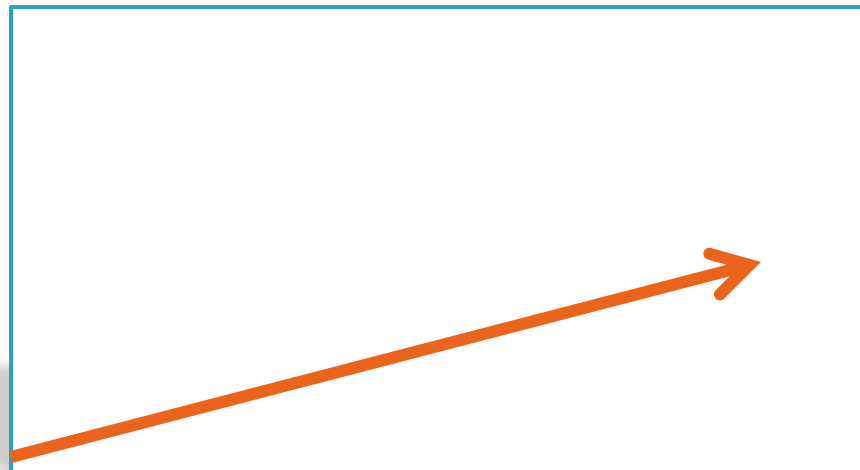
- Flexibilitet och bemyndigande
- Ansvar
- Ägarskap

Dessa nya värderingar gör förändringsledningen ännu viktigare. Medarbetarnas motstånd kan vara större i det nya värdesystemet.



5. Stegvis eller radikal förändring

- ▶ **Stegvisa krav** på förbättringar
(Lean, Six Sigma)



- ▶ **Radikala** krav på förbättringar
(Omstrukturering, ny design)



6. Rätt svar räcker inte

”Det är skillnad på att ha rätt och få rätt”

Det är en framgångsfaktor att på ett tidigt stadium göra medarbetarna delaktiga i förändringen

Korrekthet är inte nyckeln till att säkra medarbetarnas stöd för förändringen



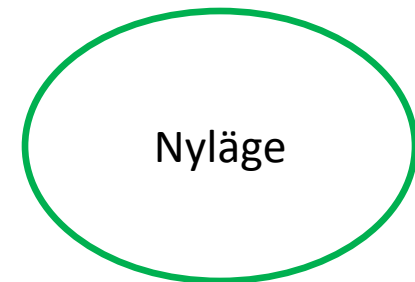
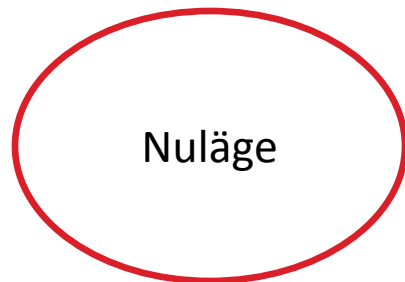
Reaktioner på utmanade data

Jarman, Berwick

- ▶ Det är fel på underlaget
- ▶ Underlaget är korrekt, men det är inget problem
- ▶ Underlaget är korrekt, det är ett problem men inte mitt problem
- ▶ Underlaget är korrekt och det är mitt problem



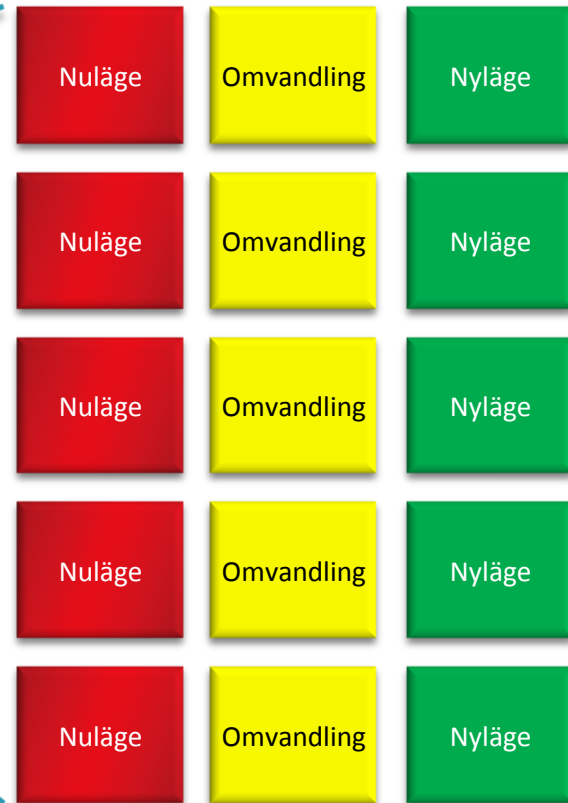
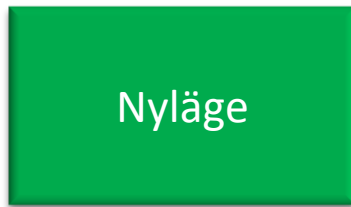
7. Förändring är en process



Organisationens nyläge är summan av många individers nyläge

Organisation

Individer



Dokumenterade och fungerande processer

Integrerade system

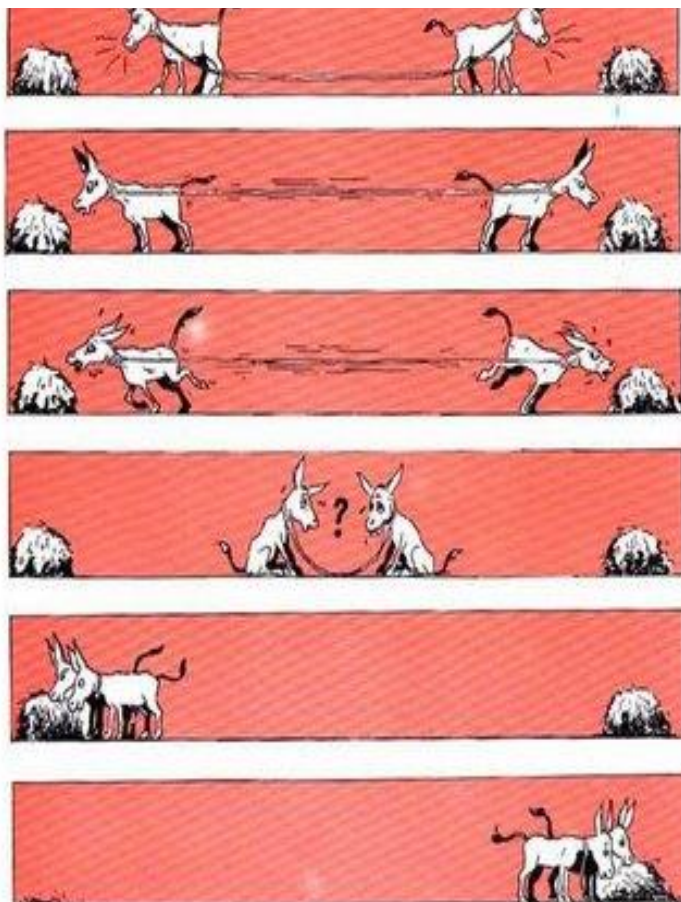
Specialister

Sjävbetjäning via internet

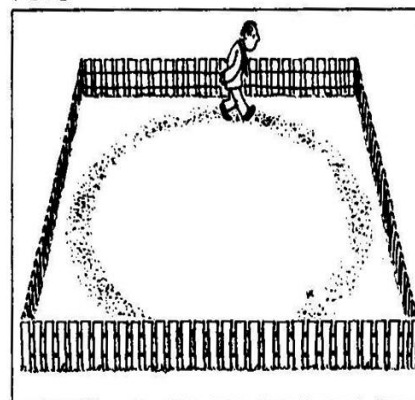
Integrerade verksamheter



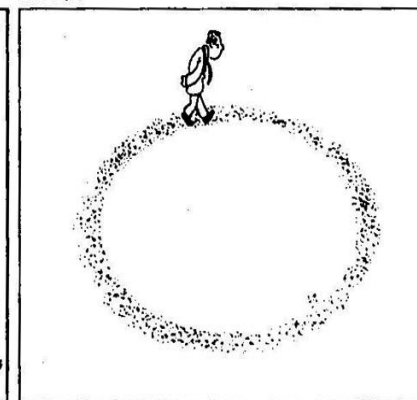
8. Helhetssyn



Före



Efter



VANAN VID STAKET



Förändringsledningens perspektiv

Individuell

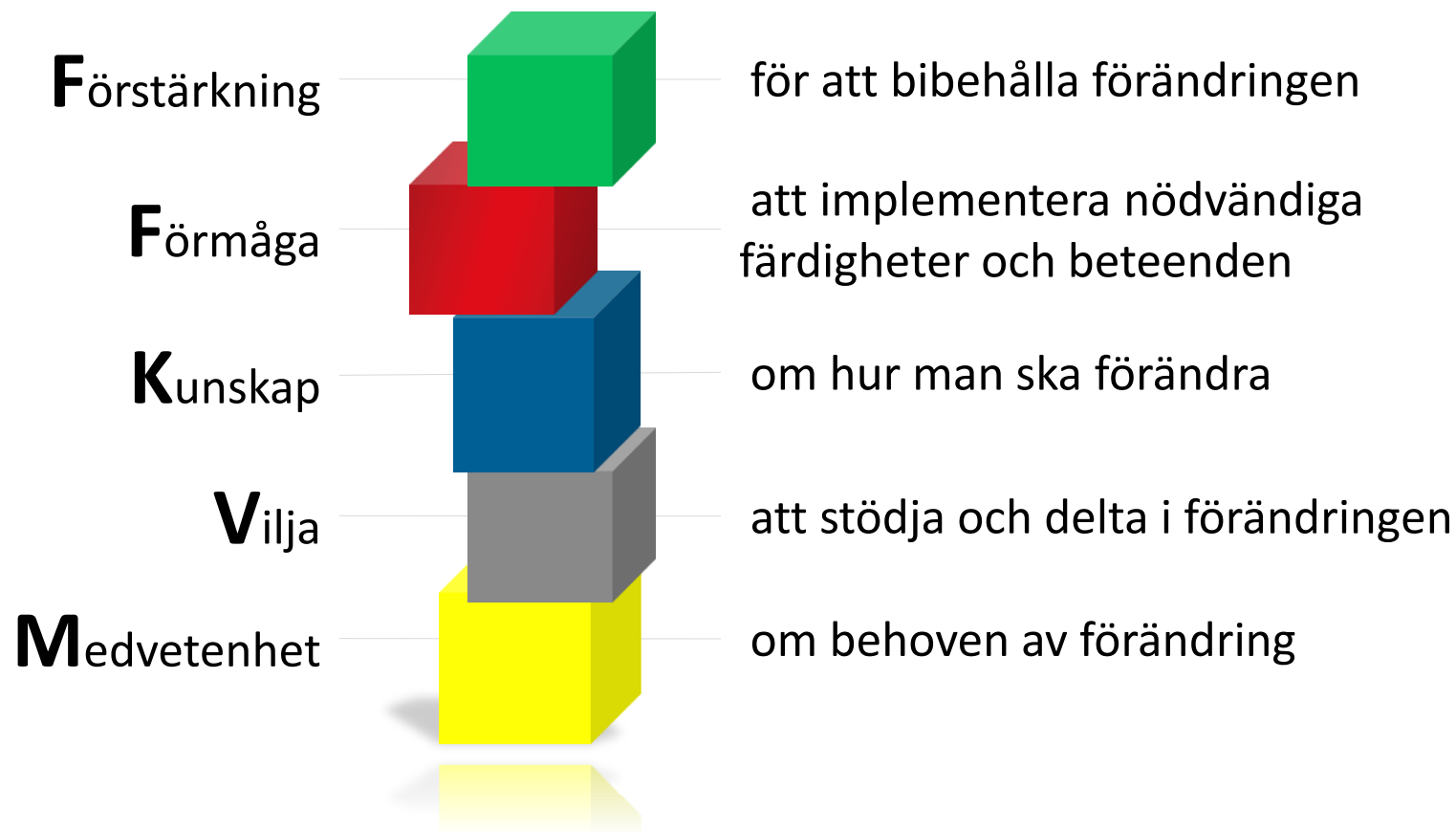
- ▶ För att förstå hur en individ på ett framgångsrikt sätt klarar av förändringen

Organisatorisk

- ▶ Verktygen som ledare och cheferna behöver för att kunna hantera den mänskliga sidan av förändringen



De fem byggstenarna för framgångsrik förändringsledning



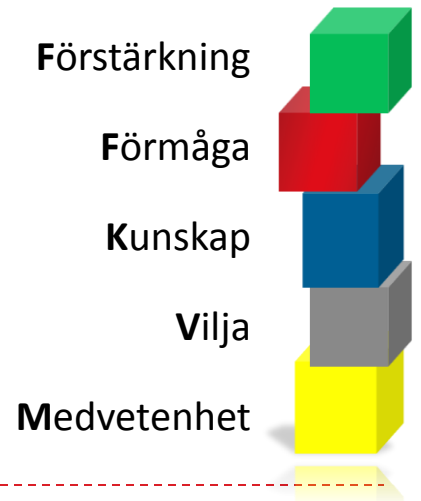
Gröna Hotell

En förändring som påverkade miljoner hotellgäster

Varje dag använder vi miljoner liter vatten och flera ton tvättmedel för att tvätta gästernas handdukar som bara använts vid ett enda tillfälle.

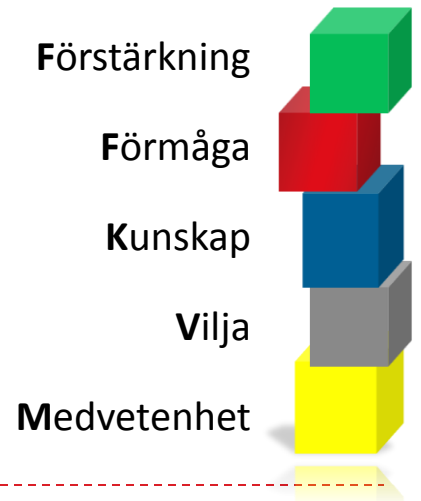
Bestäm själv. En handduk på kroken betyder: "Jag kommer att använda den igen"

En handduk på golvet betyder: "Snälla byt ut"



Kyotoavtalet

- Kyotoavtalet trädde i kraft den 16 februari 2005
- Minskade utsläpp av växthusgaser (ca 5%)
- USA har 11 år efter undertecknandet inte ratificerat avtalet
- Argumentation i mitten av 90-talet
- Argumentation 2005



Steg 1

Medvetenhet om behovet av att förändra.

Påverkas av:	Kan byggas av:
<ul style="list-style-type: none">• Uppfattningen om den nuvarande situationen• Hur problem uppfattas• Trovärdigheten hos avsändaren av budskapet• Förekomsten av snedvriden information• Hur diskutabla skälen till förändringen är	<ul style="list-style-type: none">• Effektiv kommunikation• Stöd från den högsta ledningen• Chefernas coachning• Tillgång till affärsinformation



Steg 2

► **Vilja** att stödja förändringen.

Påverkas av:	Kan byggas av:
<ul style="list-style-type: none">• Förändringens natur och karaktär• Det organisatoriska sammanhanget för förändringen• En individs personliga situation• Motivation och inneboende drivkrafter	<ul style="list-style-type: none">• Aktivt och synligt sponsorskap• Utvärdering av risker och uppskattning av motstånd• Att göra medarbetarna delaktiga i förändringsprocessen



Steg 3

► **Kunskap** om hur man ska förändra.

Påverkas av:	Kan byggas av:
<ul style="list-style-type: none">• Nuvarande kunskapsbas• Kapacitet och förmåga att ta till sig ny kunskap• Tillgången till resurser för att utbilda och träna• Tillgång till, eller närvaron av, den nödvändiga kompetensen	<ul style="list-style-type: none">• Effektiva tränings- och utbildningsprogram• Stödmaterial• Personlig coachning• Användargrupper och språkrör



Steg 4

► **Förmåga** att implementera nya färdigheter.

Påverkas av:

- Psykologiska hinder
- Fysisk förmåga
- Intellectuell kapacitet
- Tid till förfogande att utveckla nya färdigheter
- Tillgången till resurser för att stödja utveckling av nya förmågor

Kan byggas av:

- Dagligt engagemang från närmaste chef
- Tillgång till ämnesexperter
- Uppföljning
- Praktiska övningar under träningen



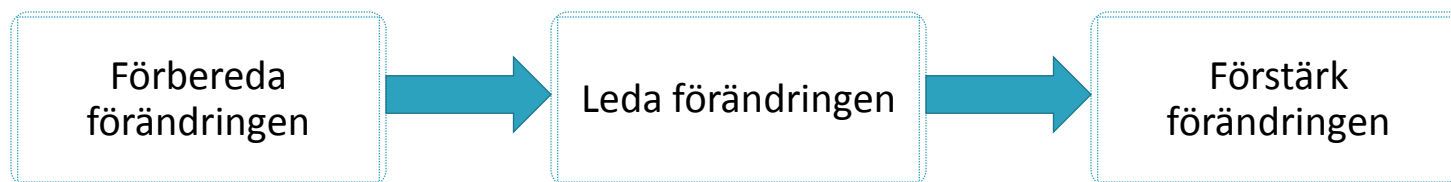
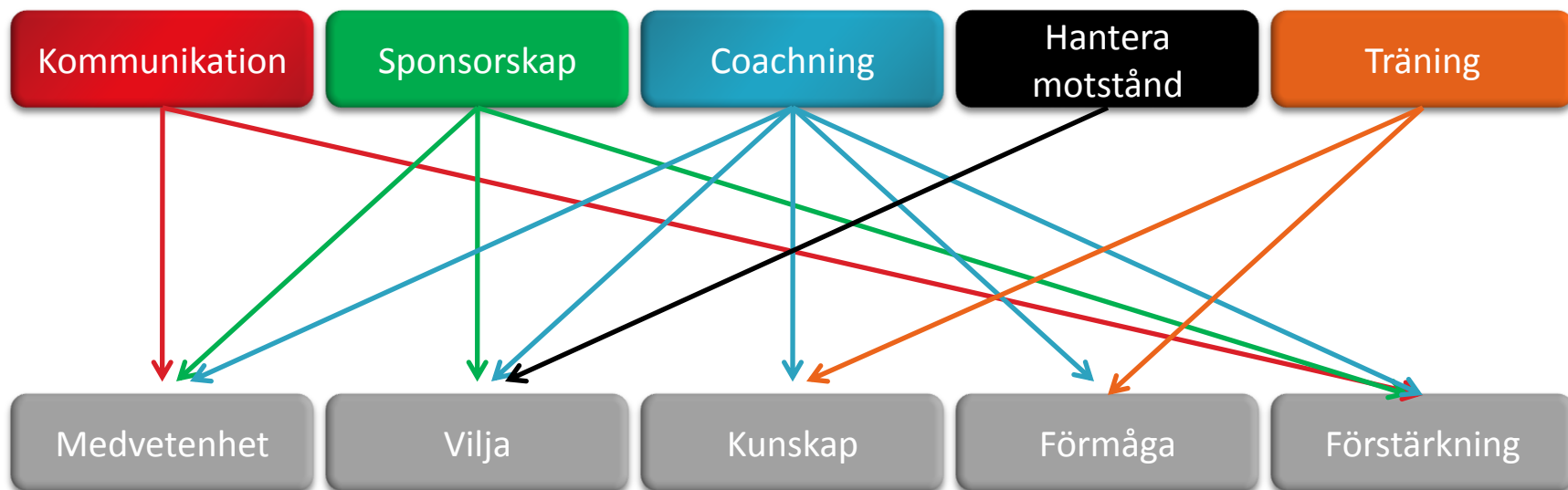
Steg 5

► **Förstärkning** för att bevara förändringen.

Påverkas av:	Kan byggas av:
<ul style="list-style-type: none">• I vilken utsträckning förstärkningen är meningsfull• Sambandet mellan förstärkningen och det man uppnått• Frånvaron av negativa konsekvenser• Fungerande system för att följa upp förändringen	<ul style="list-style-type: none">• Fira framgångar och uppmärksamhet• Belöningar• Feedback från anställda• Prestationssystem• Redovisningssystem



Organisatoriska verktyg (Planer)





Rolf Zetterlund

”Det finns inga järnvägar till framgång”

