

Framgångsrikt förändringsarbete

Metoden som gör det enklare och hjälper dig att lyckas.

Copyright © 2018 Johan Maxe och Johan Birath
All rights reserved

Kapitel 1 - En fantastisk tid.

Vi lever i en fantastisk tid. En möjligheternas tid. Teknikutvecklingen förändrar just nu vårt samhälle i en omfattning som inte upplevts sedan den industriella revolutionen på 1800-talet. Under den industriella revolutionen förändrades samhället i grunden genom framväxten av en mängd nya industrier. Några av drivkrafterna var nya metoder för att producera järn och byggandet av järnvägar. Eftersom ingen av oss var med då, kan det vara svårt att fullt ut förstå hur omvälvande detta och uppfinningar som telefonen, dynamiten och kullager var för den tidens människor. Idag ser vi dock tillbaka på den industriella revolutionen i princip förbehållslöst positivt med en insikt om hur viktig den var för den fina utveckling som mänskligheten upplevt sedan dess.

Idag är det den digitala tekniken som förändrar vårt samhälle. Då vi själva upplever detta ser vi enkelt hur stor påverkan framväxten av till exempel internet haft på våra liv. Och förändringen går som bekant fortare än någonsin tidigare. Det var bara ett drygt decennium sedan den första smartphonen värd namnet lanserades. Effekten den sedan dess haft på vår vardag är svår att överskatta.

Listan på företeelser baserade på digital teknik som just nu förändrar vårt samhälle är lång. Det som kallas Internet of Things platsar definitivt på den. Experter bedömer att antalet internetanslutna produkter, såsom bilar, hushållsmaskiner och sportutrustning, kommer att uppgå till hela 30 miljarder år 2020. Kombinerar vi detta med utvecklingen inom artificiell intelligens börjar perspektivet bli riktigt spännande. Tänk vad lyckligt lottade vi är som lever mitt i denna förändringens tid. Att vi har turen att få ha våra yrkesverksamma år då så mycket nytt ser dagens ljus.

Samtidigt som det är uppenbart att den digitala tekniken medför fantastiska möjligheter, så finns en annan sida av den som skrämmer många. Kommer intelligenta robotar med avancerade algoritmer att göra mig överflödig på arbetsmarknaden? Rädslan för att inte kunna hänga med i utvecklingen, att halka efter, är på många håll stor. Så var det med all säkerhet också under den industriella revolutionen.

Idag utmanas både enskilda individer och gigantiska industrier av teknikutvecklingen.

Fordonsindustrin är med utvecklingen mot eldrift och självkörande fordon ett exempel av många. Hur ser framtidsutsikterna ut för de fordonstillverkare som inte lyckas ställa om från teknik baserad på fossila bränslen? Vad kommer att hända med de miljontals människor som idag försörjer sig som chaufförer? Vi kommer i nästa kapitel att beröra bakgrunden till varför den snabba förändringen av vårt samhälle är så utmanande för många.

När samhället genomgår stora förändringar i snabb takt behöver de individer och företag som verkar i det också förändras. Vi känner alla till branscher och företag som inte såg dessa behov eller inte hade viljan och förmågan att förändras i tillräcklig omfattning. Företaget Kodak, som grundades 1888 och hade en dominerande marknadsposition inom fotografisk film under större delen av 1900-talet, är ett avskräckande exempel. Från en 90-procentig marknadsandel i USA och fler än hundratusen anställda ledde digitaliseringen till att Kodak 2012 tvingades ansöka om skydd mot konkurs. Kodak har idag omkring 6.000 anställda.

Möjligheterna i vår fantastiska tid åtföljs av ett stort förändrings- och utvecklingsbehov hos oss alla. Det är en av anledningarna till att denna bok blivit till.

Kapitel 2 - Förändringsarbete är utmanande.

Vet du om att du har en grottmänniska inuti din hjärna som hela tiden säger nej till förändring? Det är faktiskt sant. Grottmänniskan konstaterar att det du gjort hittills har hållit dig vid liv och drar slutsatsen att det alltså är säkrast att fortsätta göra exakt samma saker på samma sätt som du alltid gjort.

Grottmänniskan håller till i de äldsta delarna av din hjärna, de som i princip förblivit oförändrade under de miljontals år då övriga delar av människans hjärna vuxit fram och utvecklats. Kraften och hastigheten hos de äldsta delarna är överlägsen den som de modernare delarna har, de är så mycket som upp till 200 gånger snabbare. De nyare delarna är bra på helt andra saker, såsom riskbedömning och framtidsplanering. När grottmänniskan hör talas om att det är förändring på gång fattar hen alltså sitt beslut långt innan andra delar av hjärnan hinner påverka det. Ofta har vi svårigheter att rationellt motivera beslutet, grunderna är mer emotionella, och vi brukar tala om magkänsla. Ovanstående resonemang är naturligtvis en förenkling av verkligheten, men beskriver på ett pedagogiskt sätt varför många människor instinktivt reagerar så negativt på förändring och varför det är så utmanande att åstadkomma den. Det klagör också att om man tar i beaktande hur våra hjärnor fungerar, så är motstånd mot förändring faktiskt en högst mänsklig och normal reaktion.

På en mer konkret nivå är det strukturer i hjärnan som striatum och amygdala som påverkar vårt sätt att agera.

Belöningsstrukturen i hjärnan, striatum, aktiveras av sådant vi tycker om och en kemisk belöningsdusch följd av en känsla av tillfredsställelse sprider sig då i kroppen. Känslan varar inte för evigt, utan avklingar och vår naturliga reaktion är då att göra mer av samma sak som gjorde att vi fick belöningen.

Känslostrukturen i hjärnan, amygdala, aktiveras av sådant som väcker obehag, till exempel osäkerhet. De kemikalier som frisätts av upplevd osäkerhet resulterar i viljan att fly, kämpa eller spela död (låtsas som att vi inte uppfattat budskapet).

Med en hjärna som är programmerad att söka belöningar och undvika obehag är det inte konstigt att vi ofta reagerar negativt när förändring kommer på tal, då den per definition medför osäkerhet. Kanske bör vi börja betrakta den obenägenhet till förändring vi så ofta möts av på ett annat sätt. I själva verket är den ju en första signal om att förändringsbudskapet nått fram till mottagaren, snarare än ett slutligt tecken på medvetet och aktivt motstånd.

Höjer vi blicken från individnivå och istället betraktar människosläktet som biologisk ras, finns det två förhållanden som är särskilt intressanta i sammanhanget. Det första är att människan är den utan jämförelse mest framgångsrika arten på jorden. Det andra är att en av våra främsta styrkor, som tagit oss dit vi är idag, är vår förmåga att samarbeta i grupp för att lösa komplexa uppgifter. Det finns fler biologiska raser som är bra på detta, bin och myror är två exempel, men det som gjort människosläktet så dominerande är vår flexibilitet kring hur vi samarbetar. Reglerna för hur bins och myrors samarbete går till finns nedärvda i deras DNA och kan bara förändras genom mutation, vilket tar mycket lång tid. Hur samarbete mellan människor går till finns inte i vårt DNA, utan som idéer i våra hjärnor vilka blixtn snabbt kan förändras om förutsättningarna kräver det. Detta gör oss betydligt mindre sårbara mot förändringar i omvärlden än vad bin och myror är. Vi är på sätt och vis världsmästare i att hantera förändring.

Detta motsatsförhållande, att vi är programmerade att undvika förändring samtidigt som vi har förmågan att vara extremt flexibla, är fascinerande. Kunskapen om att det förhåller sig på det sättet

är också värdefull att ha i bakhuvudet då du bedriver förändringsarbete. Den ökar förhoppningsvis din insikt kring att det är utmanande att åstadkomma förändring samtidigt som den uppmuntrar dig då potentialen för vad som går att åstadkomma är enorm.

Kapitel 3 - Problem som många upplever.

Oavsett hur väl vi förbereder oss och hur vi än lägger upp arbetet är det utmanande att driva förändringsarbete. Vi kan förvänta oss att stöta på många svårigheter och problem längs vägen. Du känner förmodligen till flera av dem väl.

Förändringsbehovet uppfattas inte, alternativt ses som övermäktigt.

Ett av de vanliga problemen uppstår till och med innan förändringsarbetet påbörjas, vilket också är själva problemet. Situationen kan till exempel ha sitt ursprung i att företagsledningen helt enkelt inte ser förändringsbehovet, eller så, vilket är vanligare, beror den på att förändringsbehovet uppfattas som mycket stort. Det upplevs så stort att uppgiften känns övermäktig och de ansvariga skjuter av den anledningen det hela framför sig. De agerar med andra ord som en struts och stoppar huvudet i sanden. Rent rationellt vet vi alla att detta inte löser problemet, tvärtom, men beteendet är trots det vanligt.

Osäkerhet kring vad som bör göras.

När förändringsbehovet väl resulterat i en vilja att agera upplever många en osäkerhet kring vad som bör göras. Teknikutvecklingen går framåt i en rasande fart och med den förändras kundbeteenden, förutsättningarna för interna processer, kompetensbehov och mycket annat. Vilka förändringar är avgörande att agera på i min bransch? Vilken riktning ska vi driva vår utveckling i och hur ska vi kunna röra oss framåt trots att så mycket är oklart? Det är vanliga frågor många ställer sig.

Att få medarbetarna med sig.

En ytterligare utmaning, en av de riktigt stora när det kommer till förändringsarbete, är att få medarbetarna med sig på resan och säkerställa att de proaktivt bidrar i förändringsarbetet. Många chefer har erfarenhet av medarbetare som då de hör talas om att det är förändring på gång uppvisar en stark motvilja och aktivt motarbetar den aktuella förändringen. Och även om motståndet inte är fullt så starkt kan medarbetare som är passiva eller utpräglat reaktiva under en förändringsresa vara ett nog så stort problem.

Långsam framfart i förändringsarbetet.

Många ambitiösa personer och företag som både sett förändringsbehovet och skridit till handling hamnar efter ett tag i en annan mycket vanlig situation. De har massor av förändringsprojekt igång men framfarten är mycket långsam, både på enskild projektnivå och totalt sett. De upplever att det inte spelar någon roll hur hårt de arbetar, det känns som att de vadar framåt i en sjö av seg sirap.

Förändringsarbetet rinner ut i sanden.

Det finns också de som upplever att saker rinner ut i sanden. Det kan vara pågående förändringsarbeten vars angelägenhet och aktivitetsnivå tycks minska gradvis för att så småningom upphöra helt. Eller så kan det vara förändringar som faktiskt genomförts men som av någon anledning inte blir bestående. Helt plötsligt befinner de sig i en situation som har väldigt mycket gemensamt med hur det var innan förändringsarbetet påbörjades. Många har svårt att sätta fingret på vad det är som gör att detta händer.

Hur du minimerar problemen.

Det finns alltså många typer av problem som personer och företag upplever i samband med förändringsarbete. Några av dem uppkommer på grund av eller förvärras då vi inte är vana att driva förändringsarbete. De flesta av problemen kan dock förhindras eller avsevärt reduceras i omfattning om vi blir bättre på att ta oss an förändringsarbete på ett strukturerat och metodiskt sätt. Den här boken syftar till att ge dig kunskap och verktyg så att du ska kunna driva förändringsarbete på ett effektivt och framgångsrikt sätt. Du måste dock räkna med att trots detta stöta på en hel del problem och motstånd på vägen.

Kapitel 4 - Ett steg i taget-metoden.

Det finns många vägar till framgångsrik förändring. Merparten av de metoder och program som marknadsförs är dock komplexa. De tenderar att krångla till det för de som har i uppgift att åstadkomma förändring. Det är olyckligt, då förändringsarbete är svårt nog ändå.

Vår metod för att åstadkomma framgångsrik förändring kallas Ett steg i taget-metoden och är utformad för att vara så enkel som möjligt, en enkelhet som ökar sannolikheten för att den används i praktiken över tid. Sitt namn har metoden fått då prioriteringsarbete är ett nyckelinslag samt att den har ett agilt angreppssätt med frekventa delleveranser.

Agila eller lättrörliga arbetssätt, som exempelvis är mycket vanligt förekommande inom IT-området, medför flera fördelar jämfört med mer traditionella sätt att arbeta. Några av dem är;

- * Resultat av arbetet når kunderna snabbare, vilket medför att värdeskapande påbörjas tidigare,
- * Feedback från kunderna blir tillgänglig tidigare, vilket möjliggör tidigare upptäckt av justeringsbehov,

- * Anpassningsförmågan ökar, vilket också minskar riskerna. Det finns otaliga exempel på företag som arbetat under långa tidsperioder, ibland flera år, med stora projekt som vid leverans visar sig ha skapat något som kunderna inte alls efterfrågar. I en del av dessa projekt har man tänkt fel från början, medan man i andra missat att under projektets gång anpassa sig till en föränderlig omvärld. Nedanstående illustration visar ett perspektiv på skillnaden i hur värde levereras till kunderna med ett traditionellt respektive ett agilt arbetssätt. Vill du fördjupa dig ytterligare gällande grunderna för agila arbetssätt, finns det en uppsjö av pedagogiska beskrivningar på webben.

Ett steg i taget-metoden består av fem steg.

Steg 1 - Rätt personer.

Det första steget handlar om att säkerställa att teamet som ska åstadkomma förändringen är rätt sammansatt för uppgiften.

Steg 2 - Dela mål och analys.

Andra steget handlar om att säkerställa att mål och bakgrundsanalys är genomarbetade och grundligt kommunicerade.

Steg 3 - Delegera ansvar.

Tredje steget handlar om att fördela ansvaret för problemområden och mål.

Steg 4 - Prioritera åtgärder.

Fjärde steget handlar om att säkerställa att man inte fastnar i att försöka göra för mycket samtidigt.

Steg 5 - Följ upp.

Femte steget handlar om att kontinuerligt arbeta med kvalitativ och frekvent uppföljning.

Ett steg i taget-metodens fem steg upprepas löpande på ett sätt som vi återkommer till senare i boken. Innan dess ska vi mer ingående beskriva vart och ett av dessa steg och samtidigt presentera ett antal verktyg som du kan använda i ditt förändringsarbete.

Skälen till att förändringsarbeten initieras varierar. Kanske har en idé vuxit fram hos dig kring hur företaget du arbetar för skulle kunna göra saker på ett bättre och effektivare sätt? Kanske är det konsekvensdrivet, till exempel att ni tappat en stor kund eller att marknadsförutsättningarna ändrats kraftigt? Eller så har det helt enkelt kommit instruktioner från bolagets ägare om att en viss förändring skall genomföras. Oavsett vilka skälen är, måste du noga tänka igenom vilka mål du har med förändringen samt göra en bakgrundsanalys innan du påbörjar Ett steg i taget-metodens första steg. Alla detaljer behöver inte vara på plats, men de stora penseldragen behöver vara formulerade. Du kommer i metodens andra steg återkomma till mål och bakgrundsanalys för en mer detaljerad genomarbetning tillsammans med ditt team.

Kapitel 5 - Steg 1: Rätt personer.

Ett steg i taget-metodens första steg handlar om att säkerställa att det team som ska åstadkomma förändringen är rätt sammansatt för uppgiften. Att rätt personer arbetar med uppgiften är absolut avgörande för att lyckas åstadkomma framgångsrik förändring. Därför måste tillräcklig ansträngning och resurser ägnas åt detta.

Det är tyvärr mycket vanligt att det slarvas med sammansättning av team. Ofta ger man sig, utan att fundera så mycket över det, in i ett förändringsarbete med de personer som idag är ansvariga för området. De personerna kan naturligtvis vara helt rätt för uppgiften, men de kan också vara helt fel. Är det till exempel troligt att en chef som varit anställd länge och hittills inte uppvisat någon förändringsvilja helt plötsligt vaknar upp och med stort engagemang börjar driva en förändringsprocess?

Eller är det lämpligt att låta en grupp traditionella marknadsförare ansvara för att göra marknadsföringsarbetet mer datadrivet, ett arbete som innebär omfattande teknikimplementering och helt nya sätt att arbeta med analys? Finns den nödvändiga tekniska förståelsen och analyskompetensen i den befintliga gruppen?

Om inte teamet har rätt sammansättning är sannolikheten för att lyckas låg redan från början. För

att sätta ihop rätt team behöver du ofta leta på andra håll i organisationen eller tillföra personer utifrån.

Vad är då rätt personer? Vår uppfattning är att de två viktigaste egenskaperna för att åstadkomma framgångsrik förändring är rätt attityd och rätt kompetens, det vill säga att vilja och att kunna.

Rätt attityd.

Låt oss börja med attityden. Vilken inställning har personerna i teamet till förändring? Ser de positivt på förändring och välkomnar den, eller är de negativa och försöker undvika den? Det säger sig självt att ett team med personer som har den sistnämnda inställningen inte kommer att få mycket gjort. Utöver teammedlemmarnas inställning till förändring är det också viktigt att förstå om de är reaktiva eller proaktiva. Ägnar de sig alltså främst åt att arbeta med de uppgifter som bara råkar hamna på deras skrivbord, eller tar de själva initiativ och kontroll över sin agenda för att driva utvecklingen framåt? Detta har avgörande betydelse för hur teamet behöver ledas. Ett proaktivt team leder du genom att stödja och uppmuntra, medan ett reaktivt team fordrar ett instruerande och coachande ledarskap.

Har du ett team med personer som både vill att en förändring ska ske och som också ställer sig frågan vad de själva kan göra för att få förändringen att hända, så har du de bästa av förutsättningar. Det ställs extra höga krav på den person som leder teamet. Det är till exempel inte nödvändigt att samtliga personer i teamet är utpräglat proaktiva, men ledaren måste vara det.

Så här kan du göra för att kartlägga attityden hos ditt team:

1. Intervjua teammedlemmarna en och en. Delge dem vad som ska hända och förväntningarna på förändringsarbetet. Utforska hur respektive teammedlem ser på detta samt vad de säger sig kunna göra och bidra med för att få förändringen att hända. Sammanställ svaren och rangordna teammedlemmarna utifrån vilka du tror kommer att bidra och vilka som inte kommer att bidra i förändringsarbetet.
2. Ge alla teammedlemmar en enkel uppgift att utföra under en vecka och gör tydligt att det är väldigt viktigt att den genomförs och att alla i teamet hjälper till. Uppgiften kan till exempel vara att ringa varsin kund för att ställa en kontrollfråga och därigenom få ett utifrån- och in-perspektiv på något. Följ efter veckans slut upp vilka som genomfört uppgiften samt vilka som inte gjort det utan istället kommer med undanflykter och ursäkter. Upprepa denna övning ytterligare två gånger och sammanställ sedan resultatet. Fallerar en teammedlem här så kommer denne sannolikt falla i de flesta fall då det handlar om att göra saker som adderas till det dagliga arbetet. Efter intervjuerna och de tre testuppgifterna sätter du dig ner med varje teammedlem och diskuterar igenom din syn på dennes förmåga att bidra i förändringsarbetet. Om det finns teammedlemmar som inte genomfört uppgifterna är det viktigt att du håller dig till sakfrågan och inte faller i fällan att godta eventuella bortförklaringar eller ursäkter. Efter detta bör du ha en bra bild av vilka i teamet som har rätt attityd och vill vara en del av förändringsarbetet.

Försök också att under kartläggningen placera varje person i en av följande tre grupper:

1. De som är villiga att lägga tid och energi på att få önskad förändring att hända.
2. De som är nöjda med dagens situation och inte aktivt kommer att bidra till förändringsarbetet.
3. De som du tror aktivt kommer att motarbeta förändringsarbetet.

Om någon teammedlem hamnar i den sistnämnda gruppen måste denne på något sätt lämna teamet. Annars är risken stor att förändringsarbetet försvåras eller till och med omintetgörs.

Rätt kompetens.

Den andra egenskapen som teamet behöver ha för att åstadkomma framgångsrik förändring är rätt kompetens. Här är det viktigt att påpeka att vi inte enbart syftar på den kompetens som krävs för att driva verksamheten när förändringsarbetet är genomfört, utan även kompetensen att driva själva förändringsarbetet. Är ledaren för teamet inte van att driva förändringsarbete kan företaget behöva erbjuda en utbildningsinsats och en coach för att skapa rätt förutsättningar. Det kan också vara så att en ny ledare behöver rekryteras. Även en omfattande och kostsam process som att rekrytera en ny ledare är i de allra flesta fall betydligt billigare än att misslyckas med förändringsarbetet.

Teamet behöver naturligtvis också kompetens att driva verksamheten efter att de genomfört förändringsarbetet. Ska de till exempel starta upp en e-handelsverksamhet, är det avgörande att rätt erfarenhet och förståelse för hur e-handel fungerar finns i teamet. Finns inte detta på plats behöver teamet tillföras denna kompetens. Sättet på vilket du bäst gör detta beror bland annat på hur stort kunskapsgapet är. Ju större gap, desto längre tid tar det för de befintliga teammedlemmarna att skaffa sig denna kunskap och desto större är risken att de inte lyckas. De bästa förutsättningarna för ett framgångsrikt förändringsarbete skaffar du dig genom att se till att rätt kompetens finns i teamet från början.

Så här kan du göra för att kartlägga kompetensen hos ditt team:

1. Intervjua teammedlemmarna en och en för att höra deras uppfattning om vad förändringen kommer att leda till för teamet i allmänhet och teammedlemmen i synnerhet.
2. Analysera om du tror att respektive teammedlem kommer att kunna leverera med de nya arbets sätt som förändringen leder till. Detta är en bedömning som kan vara svår att göra, speciellt om förändringen är omfattande. I tveksamma fall är vår erfarenhet att det är bättre att fälla än att fria, framför allt om personen också är mer reaktiv än proaktiv.

Om kompetenskartläggningen visar att teamet behöver förändras, vilket är mycket vanligt, måste du göra allt du kan för att lösa detta innan nästa steg i förändringsarbetet påbörjas. Det innebär att du måste våga ta i eventuella konflikter som kan uppstå.

Är teamet redo?

Även om du gjort ett grundligt arbete med att intervjua och testa teamets medlemmar kan det vara svårt att veta om ett team är rätt sammansatt och redo för det aktuella förändringsarbetet. Du får göra den bästa bedömning du kan och sedan löpande återkomma till detta och utvärdera på nytt. Det viktiga är att inte ta för lättvindigt på frågan om teamets sammansättning och att inte heller slå sig till ro.

Du får inte heller vara rädd för att justera teamets sammansättning under arbetets gång. Dels kanske du behöver justera val du gjort som visar sig vara felaktiga, men också eftersom den kompetens som behövs ofta varierar över tid. Ibland kan drastiska förändringar behövas, till exempel om du kommer till en fas i förändringsarbetet där helt andra kompetenser behövs. Då Ett steg i taget-metodens agila natur innebär att du löpande återkommer till metodens olika steg, underlättas upptäckten av dessa förändringsbehov.

I den bästa av världar har du möjlighet att sätta samman ditt team precis som du önskar innan Ett steg i taget-metodens andra steg påbörjas, men i praktiken är detta inte alltid möjligt. Om du

verkligen gjort allt du kan utan att nå hela vägen fram, får du fortsätta arbetet parallellt med steg två till fem.

Sammanfattning av Steg 1.

- * Att rätt personer arbetar med uppgiften är en förutsättning för att lyckas.
- * Ofta läggs för lite energi och resurser på att bygga rätt team för uppgiften.
- * Rätt attityd och rätt kompetens är avgörande egenskaper vid förändringsarbete.
- * Utvärdera teamet löpande.
- * Våga förändra teamet.

Frågor och svar.

*** Vad gör jag med personer som jag konstaterat inte är rätt för teamet / företaget?**

Det är en komplicerad fråga som omfattas av lagstiftning och eventuella kollektivavtal. Den svenska arbetsrättslagstiftningen är komplex och låser snarare in arbetstagare än uppmuntrar till rörlighet då anställningstid och inte kompetens är det som värderas vid behov av förändring och omorganisationer.

Har ditt företag ett kollektivavtal är vårt råd att du kontaktar er arbetsgivarorganisation för hjälp med de legala frågorna. Arbetsgivarorganisationer är experter på detta och erbjuder bra stöd vid förändringsarbete, så du kan säkerställa att du inte bryter mot lagen eller eventuella kollektivavtal. De erbjuder även hjälp vid eventuella förhandlingar med facken och i förekommande fall med arbetsdomstolen (men där vill du inte hamna). Denna hjälp ingår oftast i den avgift du betalar till arbetsgivarorganisationen.

Har ni inte kollektivavtal är vårt råd att du kontaktar en arbetsrättsjurist som kan hjälpa dig med de legala frågorna. Enligt vår erfarenhet blir detta väsentligt billigare än att göra fel.

Det är viktigt att understryka att det alltid är företaget som leder och fördelar arbetet samt vid varje tillfälle avgör vilka kompetenser som behövs. Du har alltid rätt att förändra verksamheten och organisationen, du behöver dock välja hur. Det finns som vi ser det fyra huvudspår att arbeta med för att förändra ditt team. Med tidsperspektivet och risken för energiläckage i din organisation i åtanke är spår fyra, att köpa ut de som inte vill eller inte kan, att föredra. Det är dock långt ifrån alla företag som har finansiella möjligheter att göra detta.

De fyra huvudspåren är:

1. Coacha ut på frivillig basis.
2. Omorganisera.
3. Utbildnings- och omställningsprogram.
4. Utköp.

*** När är förutsättningarna goda för att lyckas coacha ut någon på frivillig basis och hur gör jag?**

När du intervjuar dina medarbetare bör du försöka ta reda på vad de brinner för samt om de trivs på företaget. Om det medarbetaren brinner för inte är något som ligger i linje med företagets erbjudande framöver eller om medarbetaren inte trivs, så har du en god startpunkt för att påbörja en diskussion med medarbetaren om det inte vore intressantare för denne att arbeta någon annanstans. Att coacha ut någon på frivillig basis kräver ett stort engagemang och kontinuitet från din sida. Du får också räkna med att det kan komma att ta lång tid att uppnå ditt mål samt att det inte är säkert att medarbetaren är villig att genomföra en förändring i sitt liv.

*** Hur gör jag för att förändra teamet med hjälp av en omorganisation?**

Som vi tidigare påtalat är det företaget som leder och fördelar arbetet samt vid varje tillfälle avgör vilka kompetenser som behövs. Rätten att avgöra vilka kompetenser som behövs kan du använda för att förändra, ta bort och lägga till roller i ditt team.

Utgå från en verksamhetsbeskrivning som förklarar varför det är nödvändigt att förändra verksamheten samt väldigt tydliga arbetsbeskrivningar som beskriver vilka krav företaget ställer på utbildning och erfarenhet för respektive roll. När du jämför en befintlig medarbetares CV med de nya kraven och finner att den inte matchar, så uppstår arbetsbrist. Företaget är skyldigt att utreda omplaceringsalternativ, men har då också rätt att erbjuda en annan tjänst och anpassa lönen i samband med detta. Antas inte företagets erbjudande blir medarbetaren uppsagd på grund av arbetsbrist med konventionell uppsägningstid.

Om företaget har olika driftsställen kan du också flytta tjänster mellan olika orter. Företaget har ingen plikt att erbjuda omlokalisering, utan du erbjuder istället de berörda medarbetarna att söka de nya tjänsterna.

*** Vad har fackliga organisationer att säga till om vid omorganisationer?**

De fackliga organisationerna har rätt att förhandla enligt medbestämmandelagen (MBL), men som framgått tidigare är det företaget som leder och fördelar arbetet samt vid varje tillfälle avgör vilka kompetenser som behövs. Du kan vara oenig med facken och ändå genomföra en förändring. Vår erfarenhet är att du bör söka dialog och samsyn med de fackliga organisationerna så långt som det är möjligt. Det underlättar för verksamheten och du kan även få värdefulla synpunkter via dialogen som du kanske inte själv har tänkt på. Sannolikheten för detta är särskilt hög om det finns lokala fackklubbar, vilka ofta har en mycket god insyn i verksamheten.

Som vi tidigare rekommenderat bör du kontakta din arbetsgivarorganisation eller en arbetsrättsjurist när du förhandlar med facken. Detta råd gäller också om du förhandlar direkt med en medarbetare, då du inte vill missa något eller göra fel i formfrågor. Facken tenderar att vara mycket snabba på att slå ner på den typen av fel, vilket kan kosta dig både pengar och tid.

Vidare bör du läsa på om arbetsrättslagstiftningen och kollektivavtalen samt förbereda dig noga. Då kommer det att gå betydligt smidigare att förändra ditt team.

*** Hur kan jag använda utbildnings- och omställningsprogram?**

Om du är proaktiv som ledare och ute i god tid, så är ett utbildningsprogram ett effektivt sätt att bygga både kompetens och lojalitet från dina teammedlemmar. Tyvärr är de flesta företag ofta sent ute, varför sådana insatser alltför sällan utnyttjas på annat sätt än som incitament för att få medarbetare att nappa på förändringar. Det kan naturligtvis vara svårt att veta exakt vilken typ av kompetens teamet kommer att behöva på två till tre års sikt, men kan du göra en rimlig bedömning och har den tid som krävs så är detta spår alltid att föredra så länge medarbetarna har rätt attityd och vilja.

*** När kan det vara lämpligt att köpa ut någon och hur går det till?**

Om det inte går att coacha ut personen på frivillig basis eller omorganisera, alternativt om du är i tidsnöd, så bör du överväga att erbjuda medarbetaren ett avgångsvederlag mot att denne slutar. Observera att du inte på detta sätt kan tvinga medarbetaren att sluta, det måste vara en ömsesidig överenskommelse.

Sätt dig ner med medarbetaren och förklara situationen, vad du vill ska hända och varför. Var ärlig och transparent. Du bör samtidigt uppmana medarbetaren att ta kontakt med sitt fack om hen är medlem. Be därefter medarbetaren att fundera några dagar (pressa inte på) innan ni tar nästa möte, där du kan ge medarbetaren ett konkret erbjudande. Ett riktmärke är att erbjuda medarbetaren en månad betalt utan arbetsplikt för varje år hen har arbetat i företaget. Du kan också erbjuda andra incitament för att få medarbetaren att nappa, till exempel en utbildning.

*** Hur lång tid kommer det ta att förändra min organisation?**

Tiden det tar att förändra ett team beror på många faktorer och ofta är det flera av dessa man inte själv råder över. Det är viktigt att du sätter upp en så realistisk målsättning och tidplan som möjligt och löpande reviderar dessa i takt med att du fortskrider i ditt förändringsarbete.

Det är sällan det går att göra alla förändringar man önskar på en gång, utan man får ta det i omgångar. Att bygga rätt organisation tar tid, kostar pengar och är påfrestande för medarbetarna. Naturligtvis är det även krävande för chefen, varför det är viktigt att hen får tillgång till aktiv coachning eller en mentor under processen.

Kapitel 6 - Steg 2: Dela mål och analys.

Ett steg i taget-metodens andra steg handlar om att grundligt kommunicera mål och bakgrundsanalys. Målen och bakgrundsanalysen styr arbetets inriktning och det är därför avgörande att alla medarbetare tagit dem till sig.

Redan innan du påbörjar Ett steg i taget-metodens första steg ska du noga tänka igenom vilka mål du har med förändringen samt göra en bakgrundsanalys. Andra steget innebär också en iteration av det arbetet. Du ska på nytt arbeta igenom mål och bakgrundanalys, den här gången tillsammans med ditt team, med ambitionen att ytterligare öka dess kvalitet. Om du satt samman teamet rätt, kommer de med stor sannolikhet att bidra med perspektiv du inte själv tänkt på och dessutom ha möjlighet att detaljera materialet ytterligare. Processen hjälper också till med förankringen hos teamet.

Många företag har tyvärr bristfälliga mål, eller misslyckas med att nå ut till alla medarbetare med de bra mål som faktiskt finns. Leder du ett företag eller ett team som ska ta sig an ett förändringsarbete måste du säkerställa att du inte hamnar i den situationen. Du kommer inte att kunna bedriva ett framgångsrikt förändringsarbete med bristfälliga eller otydligt kommunicerade mål.

Var brukar det då brista när det gäller mål? Ett vanligt misstag är att företag inte inser behovet av olika typer av mål och mål på flera olika nivåer. De flesta företag har ekonomiska mål, det vill säga mål som beskriver vilken lönsamhet och avkastning som ägarna förväntar sig av bolaget. När det kommer till andra typer av mål, till exempel sådana som beskriver hur de ekonomiska målen ska uppnås, så varierar förekomsten och kvaliteten kraftigt mellan olika företag.

En annan vanlig brist är att det saknas en tydlig koppling mellan företagets långsiktiga mål och den förändring som ska genomföras. Genom att säkra en sådan "röd tråd" får förändringsarbetet en bättre styrning och det blir samtidigt lättare att förklara varför förändringen behöver genomföras. Risken för att medarbetarna ska uppleva att förändringen bara är "något som chefen har bestämt" minskar väsentligt.

Ett ytterligare exempel på där det ofta brister är att målen inte är tillräckligt enkla eller kommuniceras på ett sätt som alla medarbetare kan ta till sig.

När det gäller bakgrundsanalyser och vanliga misstag handlar det ofta om att de inblandade helt enkelt inte tar sig tid att göra en ordentlig analys innan förändringsarbetet påbörjas. Eller att de inte inser det stora värdet av en sådan. En bakgrundsanalys beskriver nuläget och vad som behöver förändras för att målen ska nås. Ett av syftena med bakgrundanalysen är alltså att du ska skaffa dig en ordentlig förståelse för vilka de övergripande problemen är;

- Är de finansiella?
- Är affärsmodellen fel?
- Är organisationen reaktiv snarare än proaktiv?
- Är rätt personal på plats för att kunna möta kundernas framtida förväntningar?
- Är kundbasen fel, det vill säga att företaget har kunder det inte borde ha exempelvis för att de kostar för mycket i form av service?
- Handlar det om analogt versus digitalt, måste-frågan som ledare ofta skjuter framför sig då den upplevs som överväldigande?
- Är det konkurrenssituationen?
- Eller är det kunderbudandet?

Utan en genomarbetad bakgrundsanalys är det mycket troligt att förändringsarbetet inte får rätt inriktning och att önskat resultat uteblir.

Så här kan du göra för att lyckas med Steg 2:

1. Börja med att verifiera att du har utgått från företagets långsiktiga mål samt att det finns en tydlig koppling mellan dessa och målet med ditt förändringsarbete. Finns det inte tillräckliga långsiktiga mål måste du kräva detta av företagsledningen, eller av dig själv om det är du som leder företaget.
2. Lägg erforderlig tid på att tillsammans med ditt team arbeta igenom målet med förändringsarbetet. Se till att ni verkligen vet vad ni vill uppnå och varför.
3. Arbeta därefter grundligt igenom bakgrundanalysen tillsammans med teamet. Säkerställ att ni alla har en djup förståelse av vilka de övergripande problemen är.
4. Sätt upp en realistisk tidplan. Det tar i princip alltid betydligt längre tid att åstadkomma varaktig förändring än man först tror. Tänk på att tidplanen också styr förväntningarna och påverkar uthålligheten hos medarbetarna.
5. Kom ihåg att framgångsrik kommunikation sker på mottagarens villkor. Det svåraste i Steg 2 är oftast att få alla medarbetare att förstå förändringsbehovet samt acceptera utmaningen och de åtgärder som följer med denna. Din framgång med detta avgörs i stor utsträckning av hur du kommunicerar.

Sammanfattning av Steg 2.

- * Genomarbetade och grundligt kommunicerade mål och bakgrundsanalys är basen i framgångsrikt förändringsarbete.
- * Vidareutveckla mål och bakgrundanalys tillsammans med ditt team. Detta hjälper dig också med förankringen.
- * Det är viktigt att det finns en tydlig koppling mellan företagets långsiktiga mål och den förändring som ska genomföras.
- * Du måste förstå vilka de övergripande problemen är innan förändringsarbetet påbörjas.
- * Förändring tar oftast betydligt längre tid än man först tror.

Frågor och svar.

*** Kan ni ge några konkreta exempel på det som i kapitlet beskrivs som "andra typer av mål, till exempel sådana som beskriver hur de ekonomiska målen ska uppnås"?**

Mål som beskriver hur de övergripande ekonomiska målen ska uppnås kan till exempel vara konverteringsmål. Hur stor andel av besöken på företagets sajt måste konverteras till en försäljning för att det övergripande resultatmålet ska nås? Ett mål av det slaget är betydligt mer konkret och användbart vid ett förändringsarbete avseende sajten än resultatmålet.

Leder du ett konsultbolag kan debiteringsgraden, det vill säga hur stor andel av respektive konsults arbetstid som faktureras till kund, vara ett lättare mål för medarbetarna att ta till sig än bara ett övergripande resultatmål.

Driver du caféverksamhet kan du räkna ut hur många koppar kaffe ni måste sälja varje dag för att dina ekonomiska mål ska nås. Ett sådant mål är både enkelt att relatera till för alla medarbetare och lätt att komma ihåg.

*** Riskerar jag inte att tappa mycket tid genom att involvera alla medarbetare i arbetet med mål och bakgrundsanalys?**

Att inte ta tillvara all kompetens som finns hos medarbetarna är ren kapitalförstöring. Personalen är företagets viktigaste tillgång och ska behandlas därefter.

Oftast finns det viktiga perspektiv och kunskap som lätt missas om du inte involverar alla medarbetare. Genom att involvera maximerar du också chansen att du får medarbetarna med dig. Detta sparar snarare tid åt dig än tvärtom.

En ytterligare positiv effekt av att involvera medarbetarna i arbetet är att det gör det lättare att förstå vilka du kommer att få med dig och vilka du har emot dig i förändringsarbetet.

*** Hur kan jag rent praktiskt gå tillväga för att involvera medarbetarna på ett tidigt stadium?**

Genomför en workshop med alla medarbetare kring vad de anser om företagets erbjudande och hur ni ska utvecklas i framtiden. Under workshopen kan du både fånga upp sådant du inte själv sett eller tänkt på samt styra resultatet i den riktning du vill. Detta skapar både inkludering och är ett sätt att "ta gisslan".

För också en dialog kring vad de själva kan bidra med för att åstadkomma önskad förändring och stötta det övergripande målet. Det är få ledare som faktiskt ställer den frågan till sina medarbetare, vilket ju är en av de viktigaste och mest relevanta frågorna att ställa. Detta ger dig också en möjlighet att kräva att alla gör sin del och faktiskt är proaktiva i att utveckla affären och företaget. En kategori av medarbetare vill gärna ha någon som säger till dem vad de skall göra och vill inte själva vara de som äger eller driver frågor och ansvarsområden. Denna inställning måste du som ledare ändra på och verka för en företagskultur där alla tar eget ansvar och bidrar till verksamhetens framgång.

*** Vad kan jag göra för att lyckas så bra som möjligt med att kommunicera mål och bakgrundsanalys till alla medarbetare?**

Tänk på att framgångsrik kommunikation sker på mottagarens villkor.

Ofta tas inte hänsyn till att människor har olika drivkrafter och tar till sig information på olika sätt. Många av er som läser den här boken har säkerligen kommit i kontakt med DISC-analys, som är en modell för ökad förståelse för människors olika drivkrafter och sätt att interagera med varandra. Det är också ett användbart verktyg för att utveckla kommunikation. I kapitel 11 finns en övergripande beskrivning av DISC-modellen som förhoppningsvis kan vara till hjälp. Det finns ett flertal andra

modeller och verktyg som kan hjälpa dig att förstå dina medarbetares drivkrafter och utveckla din kommunikation, men i den här boken begränsar vi oss till DISC-modellen då den har stor spridning och är enkel att ta till sig.

*** Hur gör jag konkret för att mina medarbetare ska förstå behovet av förändring? Speciellt när det inte är en uppenbar kris?**

För en löpande dialog med dina medarbetare om förändringar i samhället där du lyfter fram exempel på hur omvärlden, marknaden och kunderna har utvecklats bara under de senaste tio åren. Ett uppenbart exempel, som också är lätt för alla att ta till sig, är hur fenomenet med smartphones radikalt har förändrat människors vanor såväl som möjligheterna för och förväntningarna på dagens företag.

Det finns otaliga företag som lyckats fånga möjligheterna i de förändringar som skett. Några välkända och tydliga exempel som medarbetarna lätt kan relatera till är Netflix, Spotify eller Amazon. Diskutera dessa och vad de gjorde rätt med dina medarbetare. Lyft också fram exempel på företag som inte såg förändringsbehovet eller hade viljan och förmågan att förändras i tillräcklig omfattning. Ett bra exempel på ett sådant företag som vi tidigare nämnt är Kodak.

Kapitel 7 - Steg 3: Delegera ansvar.

Ett steg i taget-metodens tredje steg handlar om att fördela ansvaret för mål och problemområden. För att lyckas med ditt förändringsarbete måste du delegera ansvaret för både mål och problemområden till dina medarbetare. Utan en tydlig ansvarsfördelning i teamet kommer det helt enkelt inte att hända så mycket.

Det finns flera vanliga orsaker till att förändringsarbete misslyckas som har med delegering av ansvar att göra. Den kanske allra vanligaste är att omfattningen på det arbete som krävs för att framgångsrikt leda förändring underskattas. Ledarens uppgift är att se till att teamet förflyttar sig framåt i önskvärd riktning. Detta händer inte av sig själv, utan kräver hårt och tidskrävande arbete i form av kontinuerlig införsäljning, coaching och uppföljning. Ett viktigt råd är därför att ledaren, som är ansvarig för helheten, oftast inte ska ta på sig ansvaret för någon egen del av arbetet. Att både ansvara för helheten och ett eller flera delområden resulterar ofta i att någon del av uppgiften blir lidande, vanligen ledarskapet, vilket kan riskera hela förändringsarbetet. Som ledare för ett omfattande förändringsarbete måste du få tid att leda på ett kvalitativt sätt.

En annan orsak till att förändringsarbete misslyckas är delegering till fel personer, alltså att ansvar hamnar hos personer som inte vill, inte kan och därmed inte kommer att genomföra förändringen. Roten till misslyckandet är då att teamets sammansättning inte är den rätta och att Ett steg i taget-metodens första steg inte är avklarat.

Hur bör du då tänka när du ska välja ut personerna som du ska delegera ansvar för mål och problemområden till? Under första steget i vår metod satte du samman ditt team baserat på attityd och kompetens, så sannolikt har du redan funderat en hel del kring ansvarsfördelningen. Hur svårt det blir att fördela ansvaret i teamet påverkas mycket av hur nära ditt optimala team du lyckats komma. Om du fortfarande är en bra bit från det team du önskar, måste du kanske förlita dig på några väl valda teammedlemmar som får ta ett större ansvar för att föra arbetet framåt. Observera att detta inte åsidosätter det faktum att alla i teamet ska vara involverade. Har du däremot ditt

optimala team på plats blir ansvarsfördelningen betydligt enklare.

Frågan om vem du ska delegera till handlar, precis som i så många andra sammanhang, om kompetens och personliga egenskaper. Du vill naturligtvis att teammedlemmen du delegerar till ska ha så omfattande kompetens på området ifråga som möjligt samt att hans personliga egenskaper ska passa för uppgiften. När det gäller förändringsarbete är ett gott råd att låta de personliga egenskaperna vara det som väger tyngre av de två. Förändring är svårt att åstadkomma och mycket hänger på de personliga egenskaperna. Delegeringsarbetet bör därför till stor del handla om att matcha uppgifterna med de personliga egenskaper som teammedlemmarna har. I tabellen nedan följer några konkreta exempel på uppgifter och i sammanhanget värdefulla egenskaper.

När du väl hittat rätt matchning mellan uppgifterna och medlemmarna i ditt team, är det avgörande att du lämnar över ansvaret på ett kvalitativt sätt. Du måste vara tydlig med vad målet är, så att det blir greppbart för medarbetaren vad denne ska åstadkomma. Utveckla vilka förväntningar du har, men avstå i möjligaste mån från att tala om för hen hur uppgiften ska lösas. Det utrymmet bör du lämna till medarbetaren.

Under processen att fördela ansvaret för mål och problemområden bland teammedlemmarna kan du komma att stöta på vissa hinder. Ett av dem utgörs av medarbetare som inte vill ha eget ansvar, utan föredrar att någon hela tiden säger till dem vad de skall göra. De vill inte äga eller driva frågor och ansvarsområden. Denna inställning måste du som ledare ovillkorligen utmana samt coacha för att ändra på. Ditt mål bör vara en företagskultur där alla tar eget ansvar, blir sin egen ledare och bidrar till verksamhetens framgång.

Sammanfattning av Steg 3.

- * För att lyckas med ditt förändringsarbete måste du delegera ansvaret för både mål och problemområden till dina medarbetare.
- * Omfattningen på det arbete som krävs för att framgångsrikt leda förändring underskattas ofta.
- * Ledarens uppgift är att se till att teamet förflyttar sig framåt i önskvärd riktning, inte att utföra det operativa arbetet.
- * När du delegerar är det viktigt att matcha uppgifterna med teammedlemmarnas personliga egenskaper.
- * Överlämning av ansvar måste ske på ett kvalitativt sätt.

Frågor och svar.

*** Om jag delegerar ansvaret för samtliga mål och problemområden, hur behåller jag tillräcklig insyn i sakfrågorna?**

I kapitlet om Ett steg i taget-metodens femte steg, Följ upp, kommer vi i detalj beskriva hur kvalitativ och frekvent uppföljning både säkerställer ditt eget behov av insyn i sakfrågorna och medarbetarens behov av stöd och coaching.

*** Vad gör jag om jag inte får stöd av min egen chef i förändringsarbetet?**

Det är en knepig situation som kan uppkomma om du anställs som ny chef för att åstadkomma förändring och sedan möter en avdelning som vägrar och unisont revolterar mot dina goda idéer. Det är då inte ovanligt att din chef tar avdelningens parti och inte stöttar dig och dina idéer. Ni hamnar i ett emotionellt beslut istället för ett rationellt beslut som ser till vad avdelningen behöver.

I ett sådant läge måste du våga ta strid med din chef för att få gehör för din målsättning och dina idéer. Ett pedagogiskt grepp är att du spaltar upp dina mål och förslag på åtgärder samt tydliggör kopplingen till företagets övergripande mål. Förhoppningsvis kan du få din chef att inse att förändringen är nödvändig för att ni skall kunna möta företagets förväntningar.

*** Vad gör jag om hela eller delar av min avdelning konsekvent motarbetar mina beslut i förändringsarbetet?**

Hamnar du i en situation där en eller flera medarbetare vägrar att utföra anvisade uppgifter, kan det vara nödvändigt att statuera ett exempel genom att hävda arbetsvägran. Arbetsvägran kan, under vissa omständigheter, ge fog för uppsägning av en medarbetare som vid ett flertal tillfällen vägrat att genomföra anvisade uppgifter. Kom ihåg att det är företaget som leder och fördelar arbetet samt att dina medarbetare har en skyldighet som arbetstagare att följa dina instruktioner. Vi rekommenderar att du bekantar dig med lagen om anställningsskydd (LAS) samt tar hjälp av juridisk expertis innan du ger dig in i en eventuell konflikt.

Kapitel 8 - Steg 4: Prioritera åtgärder.

Ett steg i taget-metodens fjärde steg handlar om att prioritera. För att lyckas med ditt förändringsarbete måste du se till att du och ditt team inte hamnar i en situation där ni försöker göra alldeles för mycket på samma gång.

Vårt moderna informationssamhälle är disruptivt till sin karaktär. Informationsfloden som sköljer över oss är enorm och vi utsätts konstant för signaler av olika slag som pockar på vår uppmärksamhet. Mängden uppmärksamhetskrävande inslag i vår vardag ökar dessutom hela tiden. Vår levnadsmiljö utmanar alltså ständigt vår förmåga att fokusera.

Även de ökande förändringsbehoven, med sina åtföljande aktivitetskrav, gör det allt mer utmanande för individer och företag att prioritera det som är viktigast. Resultatet blir att många fastnar i att försöka göra alldeles för mycket på samma gång, vilket ofelbart leder till låg produktivitet, låg kvalitet och minskad motivation. Det är en negativ utvecklingsspiral som du inte vill hamna i.

För att framgångsrikt driva ett förändringsarbete behöver du ägna tid och omsorg åt att prioritera. Ditt viktigaste verktyg i detta arbete är ordet nej. Att inte prioritera genom att säga nej är lika oklokt som att släppa ut fler bilar på en redan igenkorkad motorväg i ett försök att lösa framkomligheten. När du ökar din förmåga att säga nej kommer du upptäcka att detta åtföljs av ökad effektivitet och en högre grad av egen tillfredsställelse.

Vad är det då du ska säga nej till? Att prioritera under ett avgörande förändringsarbete handlar i första hand om att våga välja bort allt som inte gör en direkt skillnad i förändringsarbetet. Detta kanske låter enkelt, men är det sällan i praktiken. Ett exempel på en vanligt förekommande konflikt är valet mellan offensiva sällsatsningar och förändringsarbete. Försäljning är något av det viktigaste som görs i ett företag, men om du säljer och sedan inte har en organisation som kan leverera det du sålt är försäljningen poänglös. I detta exempel kan de offensiva sällsatsningarna alltså behöva stå tillbaka en tid medan ni fokuserar på att bygga en leveransduglig organisation. För många företagsledare och chefer är att prioritera bort försäljningen under en avgränsad period ett exempel på ett beslut som är oerhört svårt och jobbigt att fatta.

Utöver att välja bort allt som inte gör skillnad, handlar prioritering under ett förändringsarbete också om att inte försöka göra för många saker samtidigt. Ett steg i taget-metoden förordar att du på varje nivå inte ska försöka prioritera eller förändra fler än tre saker åt gången;

- Tre övergripande saker för företaget,
- Tre övergripande saker per avdelning,
- Tre övergripande saker per person.

Att vi rekommenderar en begränsning till just tre saker baseras på erfarenhet från ett stort antal förändringsarbeten i flera olika branscher och situationer. Vissa individer och företag klarar av att fokusera på fem saker åt gången, andra bara en, men en bra utgångspunkt är tre saker.

I detta sammanhang är det viktigt att framhålla Ett steg i taget-metodens agila angreppssätt. Så snart du är färdig med och har levererat en sak, tar du dig an ytterligare en från listan över saker som behöver förändras. Poängen med att inte arbeta med fler än tre saker samtidigt är att säkerställa att du och ditt team får den framfart ni önskar och att ni verkligen kommer att komma i mål.

Hamnar du i situationen att du till exempel på grund av förändrade förutsättningar tvingas prioritera upp någon sak som inte är bland de tre du arbetar med, får du helt enkelt plocka bort en av de befintliga tre sakerna. Sådana förändringar bör ske med eftertanke, så att du inte hamnar i en situation där du i praktiken fokuserar på fler saker än du föresatt dig.

De prioriteringar som görs på olika nivåer i företaget måste hänga ihop, de måste rinna nedåt i organisationen. Företagets tre övergripande prioriteringar ska alltså vara utgångspunkten för varje avdelnings tre övergripande prioriteringar och så vidare. Ett enkelt och effektivt sätt på vilket företagets ledare kan säkerställa detta och samtidigt tydliggöra den gemensamma riktningen för alla i företaget är följande;

1. Utgå från företagets tre övergripande prioriteringar.
2. Ge varje avdelnings ledare uppgiften att tillsammans med sin avdelning arbeta igenom dessa ur avdelningens perspektiv. Resultatet ska vara tre förslag på hur avdelningen skulle kunna utveckla eller förändra sitt sätt att arbeta för att stötta företagets tre övergripande prioriteringar. I uppgiften ingår också att ta fram KPI:er för hur detta ska mätas och följas upp för att säkerställa att det verkligen kommer att hända.
3. Låt varje avdelning presentera resultatet av sitt arbete, alltså hur de tänker bidra till de övergripande prioriteringarna, på en företagsgemensam tillställning, till exempel julkonferensen varje år.

Leder du en avdelning kan du använda en variant av detta tillvägagångssätt i arbetet med dina medarbetares individuella prioriteringar.

Prioriteringsarbete handlar mycket om mod. Det krävs mod för att säga nej, våga välja och våga fatta beslut. Du behöver också mod för att inte väja för de mest utmanande besluten, för att genomföra dessa samt för att göra dina egna val och inte per automatik följa strömmen. Men om du uppvisar den typen av mod kommer du att bli belönad.

Sammanfattning av Steg 4.

- * Att prioritera blir allt mer utmanande.
- * Många fastnar i att försöka göra för mycket på samma gång.
- * Ditt viktigaste verktyg är ordet nej.
- * Försök inte prioritera fler än tre saker åt gången.
- * Att prioritera handlar mycket om mod.

Frågor och svar.

*** Om jag begränsar mig till att bara prioritera tre saker åt gången, finns det då inte en stor risk att jag väljer fel saker?**

Den största risken tar du om du försöker göra för mycket samtidigt, eftersom du då inte kommer effektivt framåt med något. Om du hamnar i den situationen blir du lätt frånsprungen av dina konkurrenter och lämnad av dina kunder. Upplägget vi rekommenderar, där du begränsar dig till tre saker åt gången, är det som erfarenhetsmässigt ger bäst resultat över tid. Du måste dock välja det du prioriterar med omsorg och löpande se över att du valt rätt.

*** Hur gör jag rent praktiskt för att säkerställa att jag hela tiden har rätt prioriteringar?**

Vi föreslår att du varje månad bokar ett par timmar med dig själv för att ordentligt fundera kring huruvida du fortfarande har rätt prioriteringar för det kommande kvartalet.

En varningssignal att vara uppmärksam på under dessa funderingar är om dina prioriteringar huvudsakligen består av frågor som är relativt enkla och oprovocerande. Då kan du ha hamnat i det som ofta kallas kaffebyggarsyndromet. Detta syndrom, vars namn kommer av att valet av kaffebyggare är just enkelt och fritt från inneboende konflikter, hamnar ledare ibland i när de försöker undvika konflikter. Med de viktiga och oftast komplexa frågorna, till exempel nedläggning av ett kontor eller flytt av produktion, följer vanligen konflikter som är nödvändiga att ta.

Genom att på ett agilt sätt återkomma till och löpande utvärdera dina prioriteringar säkerställer du att de hela tiden är optimala för din situation.

*** Ni skriver om att det krävs mod för att prioritera. Hur löser man det om man inte är en så modig person?**

Vi rekommenderar allmänt att de ledare som driver förändringsarbeten erbjuds stöd av en coach eller mentor under förändringsresan. Att leda förändringsarbete är mycket krävande och att med jämna mellanrum få prata om utmaningarna med någon som har ett bredare perspektiv är värdefullt. Denna person kan också ge det stöd som behövs för att våga fatta de svåra besluten och orka genomföra dem.

*** Där jag arbetar är acceptansen för att säga nej till uppgifter låg. Vad kan jag göra för att minska motståndet mot att prioritera?**

Vår erfarenhet är att du kan påverka förståelsen för behovet av att säga nej till vissa uppgifter genom hur du kommunicerar.

På en övergripande nivå behöver du skapa acceptans för att det är oklokt att försöka göra för mycket på samma gång, då detta ofelbart leder till låg produktivitet, låg kvalitet och minskad motivation. De flesta som vill ha uppgifter utförda har med stor sannolikhet egna erfarenheter av detta som du kan be dem relatera till. Andra verktyg är liknelser som till exempel den igenkorkade motorvägen som nämndes tidigare i kapitlet och, om det skulle behövas, den omfattande forskning som finns på området.

På en mer specifik nivå är det en god idé att försöka ta utgångspunkt i mål som du har gemensamt med den som vill ha en uppgift utförd. Oavsett om det gäller prioriteringar i ett projekt, på en avdelning eller för ett helt företag så finns ett antal mål som utgör grunden för dessa. Några av dem är säkerligen betydelsefulla för de som drabbas av dina prioriteringar och detta bör du tydliggöra. Här kan du även arbeta med retoriken kring vad som händer om du inte prioriterar. Målen kommer inte att uppnås, vilket ofta medför allvarliga konsekvenser för företaget.

Kapitel 9 - Steg 5: Följ upp.

Ett steg i taget-metodens femte och sista steg handlar om att följa upp. Kvalitativ och frekvent uppföljning är verktyget du använder för att säkerställa att förändringstakten är den förväntade samt för att upptäcka signaler som visar att något behöver revideras. Att inte följa upp ordentligt är att kasta bort det arbete du utfört under de fyra första stegen av vår metod.

Trots att uppföljning är absolut avgörande för framgång är det mycket vanligt att det slarvas med detta. Vi ser det inom alla branscher och på alla nivåer. Låt oss ta yrkeskategorin säljare som ett exempel. Säljare är generellt bra på att söka nya kontakter, bearbeta dessa och sedan göra avslut. Våldigt ofta följs dock avslutet enbart av tystnad. Andelen säljare som ringer upp kunden för att höra hur det gick och om kunden är nöjd är ganska låg. Varför underlåter en så stor andel att investera den mycket begränsade tid och energi som går åt för att följa upp resultatet av försäljningen? Beror det på lathet och bristande intresse för vad resultatet är för kunden? Även om så skulle vara fallet borde fler säljare följa upp sina avslut av det enkla skälet att det är en mycket god investering i framtida försäljning. Om inte till kunden som nyss köpt, så till någon som denne rekommenderar säljaren till. Vi tror att främsta skälet till att det förhåller sig på detta vis är att det saknas insikt kring det resultat som skapas genom uppföljning.

Ett annat område där uppföljningen ofta är bristfällig och som många sannolikt kan relatera till är de årsplaner som upprättas för företag och avdelningar. Generellt läggs stora resurser på arbetet med dessa planer som innehåller en mängd omsorgsfullt satta mål på både övergripande och detaljerad nivå. Ofta är dock noggrannheten betydligt mindre när det kommer till uppföljningen av dessa mål. Det är inte ovanligt att uppföljning i praktiken endast sker på den övergripande nivån, till exempel av företagets lönsamhetsmål. Är detta ett symptom på att människor i vårt samhälle har svårt med kontinuitet då de hela tiden blir avbrutna? Eller är det ett resultat av att många människor riktar större delen av sitt fokus mot nästa sak? Vi kan i alla fall vara säkra på att om mål inte följs upp, så är det poänglöst att sätta dem. Vi kan också konstatera att det finns ett starkt samband mellan att vara bra på att följa upp och framgång. Det beror på att det är de som följer upp som får veta hur det går, som får en chans att justera, som kan ställa en följdfråga de lär sig något av och som kan hålla upp trycket på sina medarbetare att leverera. Och om det någon gång är extra viktigt att följa upp så är det vid förändringsarbete. Följer du inte upp ditt förändringsarbete så kommer förändringen inte att hända. Om du däremot arbetar strukturerat med uppföljning kan du effektivt övervinna det inneboende motstånd mot förändring som vi berörde tidigare i boken.

Att det är absolut avgörande att följa upp förändringsarbete betyder inte att du behöver krångla till det. Om något är komplicerat är det mindre sannolikt att det blir av än om det är enkelt, så se därför till att hitta en enkel metodik för att följa upp. Börja med att boka återkommande tider med dig själv för att följa upp ditt eget arbete. Instruera sedan dina medarbetare att göra detsamma och kontrollera att dessa bokningar verkligen finns i deras kalendrar. Detta kan verka överdrivet, men de flesta av oss har lätt för att hamna i en situation där vi inte tar kontrollen över vår egen agenda utan fastnar i en strid ström av "jag ska bara" där uppföljningen är det som får stryka på foten. Därefter är det dags att boka in återkommande individuella uppföljningsmöten med alla medlemmar i ditt team. Det är viktigt att dessa möten är individuella, då risken är stor att medarbetare under ett möte med flera deltagare inte fullt ut ger uttryck för hur det verkligen går. Du skapar också bättre förutsättningar för att coacha en medarbetare på ett kvalitativt sätt om du kan ägna denne all din uppmärksamhet.

Hur ofta bör du då ha individuella uppföljningsmöten med dina teammedlemmar? Detta varierar naturligtvis beroende på medarbetaren och vilka uppgifter denne arbetar med, men om du exempelvis räknar med att hen kommer att behöva arbeta med sina tre prioriteringar under sex månader kan en gång var fjortonde dag vara en utgångspunkt. Sker uppföljningen mer sällan än så är risken stor att förändringsarbetet tappar tempo samt att medarbetaren hinner lägga stora mängder värdefull tid på en inriktning av arbetet som måste ändras. Du behöver som ledare känna efter hur det fungerar och eventuellt justera frekvensen på era uppföljningsmöten baserat på detta. Det är också naturligt att du reflekterar över att en del medarbetare inte behöver så frekvent uppföljning som andra. Alla är vi olika och behöver olika mycket stöd i förändringsprocesser.

Vad är då viktigt att diskutera under de individuella uppföljningsmötena? En given del av uppföljningen är att säkerställa att tillräckligt mycket tid läggs på det som är prioriterat i förändringsarbetet. Som vi tidigare beskrivit finns det nästan alltid en konflikt mellan det dagliga arbetet och prioriteringarna. För att stävja den problematiken finns ett antal enkla verktyg du kan ta till;

- Se till att teammedlemmarna bokar tid med sig själva i kalendern för att arbeta med prioriteringarna. Gör de inte detta kommer de med stor sannolikhet att fastna i det dagliga arbetet.
- Se till att de arbetar med en "att göra"-lista som prioriteras varje morgon. Utan listan och medveten prioritering minskar sannolikheten för att de arbetar effektivt.
- Be dem att göra klart en sak i taget. Multitasking fungerar sällan i praktiken.
- Inför en 24 h-regel avseende återkoppling på frågeställningar samt beslut som gäller prioriteringarna. Det är sällan ett beslut blir bättre av att du väntar med det, såvida det inte handlar om att du väntar in för beslutet avgörande information.

Vidare är det viktigt att du som ledare använder uppföljningsmötena för att inhämta så mycket information som möjligt för att förstå om ni är på rätt spår eller inte. På så vis kan du snabbt agera om ni avviker från plan.

Att kvalitativt och frekvent följa upp förändringsarbete och därmed skapa goda förutsättningar för att lyckas kräver envishet, uthållighet och tålamod från dig som ledare. Att inte orka skapa kontinuitet i uppföljningen är en av de vanligaste orsakerna till att förändringsarbete fallerar. Uppföljningsmöten kanske inte alltid är roliga, men det finns inga genvägar och det är detta du har betalt för som ledare av förändringsarbete, så bara gör det.

Har du trots ansträngning svårt att få till uppföljningsarbetet rekommenderar vi att du tar hjälp av en coach eller mentor som kan coacha dig. Att hjälpa en ledare som inte är bra på att följa upp att bli duktig på detta är en mycket god investering för ett företag.

Ett steg i taget-metoden tar sig an förändringsarbete på ett agilt sätt i syfte att maximera det värde som skapas och för att så snabbt som möjligt kunna anpassa arbetet när omvärlden förändras. Detta innebär att metodens samtliga steg ska göras om med lämpliga mellanrum. Precis som i fallet med frekvensen på de individuella uppföljningsmötena med dina teammedlemmar, är det svårt att ge ett råd kring hur ofta detta bör ske som passar alla situationer. Som utgångspunkt brukar vi dock rekommendera att detta görs när du arbetat med dina prioriterade mål i sex månader. Du upprepar då metodens samtliga steg för att säkerställa;

- att det är rätt personer som arbetar med uppgifterna,
- att målen och bakgrundanalysen är relevanta och förankrade i hela teamet,
- att ansvaret för problemområden och mål är korrekt fördelat,
- att alla arbetar med rätt saker,
- att arbetet med kvalitativ och frekvent uppföljning löper på tillfredsställande.

Det kan förefalla väldigt arbetsintensivt att upprepa metodens samtliga steg var sjätte månad, men arbetet kommer inte vara lika omfattande när du upprepar det som när du gjorde det första gången. Dessutom är det arbete det handlar om en förutsättning för att du ska kunna åstadkomma framgångsrik och varaktig förändring, det är inget du kan välja bort. Ett steg i taget-metoden erbjuder dig en struktur, en process och verktyg för att genomföra detta arbete så effektivt som möjligt.

Sammanfattning av Steg 5.

- * Kvalitativ och frekvent uppföljning är en förutsättning för framgång i förändringsarbetet.
- * Säkerställ att uppföljning blir av genom att boka in det i kalendrarna.
- * Individuella uppföljningsmöten ger bäst resultat.
- * Säkerställ under uppföljningen att tillräcklig tid läggs på att arbeta med det som är prioriterat.
- * Ett steg i taget-metodens agila natur innebär att samtliga steg ska upprepas med lämpliga mellanrum.

Frågor och svar.

*** Vad gör jag med medarbetare som inte kommer vidare i förändringsarbetet?**

Hamnar du i situationen att medarbetare inte kommer vidare i förändringsarbetet kan det vara så att du behöver gå tillbaka till Ett steg i taget-metodens första steg, Rätt personer. Du bör också fundera över om du verkligen gett ditt team de optimala förutsättningarna och verktygen för att lyckas.

*** Vad ytterligare kan jag göra för att skapa en kultur där uppföljning är ett naturligt inslag?**

Föregå som ledare med gott exempel genom att alltid skicka ut noteringar till medarbetarna kring vad ni kommit överens om. Tydliga noteringar kring vad som beslutats är en bra bas för uppföljning. Detta kan tyckas vara basalt, men många ledare gör inte detta.

Vinnlägg dig också om att i så många sammanhang som möjligt tydliggöra att uppföljning ligger i dina och företagets grundläggande förväntningar på hur medarbetarna skall utföra sina arbetsuppgifter. Du behöver vara metodisk i detta samt inse och acceptera att det kommer att ta tid och kräva tålamod innan företagskulturen är där du önskar.

10 - Reaktionen och resultat.

Reaktioner vid stora förändringar.

Vid det här laget är du väl förtrogen med varför många människor instinktivt reagerar negativt när förändring kommer på tal. Reaktionen varierar naturligtvis från person till person, men beror också på förändringens omfattning. Vid stora och omvälvande förändringar, till exempel nedläggning av ett kontor, är det vanligt med kraftiga reaktioner i form av chock-liknande beteende, ilska och oförståelse. Att medarbetare reagerar på detta sätt är en naturlig del av processen och första steget mot förändring, men det är också en riskabel fas. Agerar du på fel sätt under denna fas riskerar du att allvarligt skada företaget och i vissa fall till och med hota dess överlevnad. När du ska kommunicera stora förändringar är det därför mycket viktigt att du är förberedd på kraften i dessa reaktioner samt att du bemöter dem på ett genomtänkt och strukturerat sätt.

Chockfasen, som alltså följer när individer och organisationer tvingas utanför sin komfortzon av en stor och omvälvande förändring, är mycket påfrestande för de inblandade, dig själv inkluderad. Medarbetarnas ofta kraftiga emotionella reaktioner kombineras många gånger med att de inte ser att förändringen behöver genomföras, de tycker att det är bra som det är. Det är vanligt att reaktionerna riktar sig mot den eller de personer som genomför förändringen, till exempel "den där idioten till VD". Det är inte lika vanligt att du som ledare får höra detta personligen, men du kan räkna med att sådana reaktioner far runt i organisationen. Du behöver alltså vara inställd på att bli baktalad samt ha tänkt igenom hur du bäst hanterar detta.

Vår rekommendation är att du som förändringsledare intar ett neutralt förhållningssätt under den här fasen, samtidigt som du uppvisar styrka i ditt beslut. Detta innebär att du inte ska gå i polemik kring eventuella påhopp, oavsett om de är personliga eller inte. Ge istället uttryck för att du förstår det som medarbetarna säger, att du känner med dem, men att förändringen är nödvändig för företaget. Bit dig också fast i varför förändringen är nödvändig för företagets överlevnad eller för att företagets mål ska nås och resonera samt utbilda oförtrutet kring detta. Bjud in medarbetarna till dialog. Även om det under dialogen ofta uppstår känslomässigt jobbiga situationer, inte minst vid nedläggningar och uppsägningar, så är det oerhört mycket mer effektivt att möta medarbetarna rakryggat, transparent och ärligt än att försöka gömma sig på kontoret eller bakom någon annan. Som ledare kan du för övrigt aldrig delegera bort ansvaret för att kommunicera stora förändringar. Om du agerar på detta sätt är vår erfarenhet att den första fasen med starka emotionella reaktioner kan vara över så snabbt som på en till två veckor. Om du däremot ger dig in i polemik och försöker försvara dig mot emotionella attacker med emotionella eller ännu värre med personliga motangrepp, så är risken mycket stor att situationen eskalerar och att det hela kan pågå mycket länge. Du kan alltså, genom ditt sätt att agera, i allra högsta grad påverka längden på chockfasen. Lyckas du vara vänlig, saklig, tydlig och vidmakthålla ett förstående, inkluderande och utbildande angreppssätt så kommer förändringen, till exempel att ett kontor ska läggas ner eller en stor omorganisation, snart att vara det nya normala.

När chockfasen väl är över och ni befinner er i en acceptansfas är det viktigt att du inte slutar att kommunicera kring förändringen. En bra rutin kan vara att varje vecka uppdatera organisationen kring vart ni är i processen. Denna information, som gärna får kommuniceras på samma tid varje vecka, skapar ett lugn i organisationen och minskar påverkan på den dagliga verksamheten. Om medarbetarna inte upplever sig välinformerade, kommer mycket av deras energi gå åt till att prata om vad som händer och deras fokus på arbetsuppgifterna blir lågt.

En viktig del av budskapet till samtliga medarbetare bör också vara att din dörr som ledare alltid står öppen och att du vill att medarbetarna kommer till dig med sina synpunkter. Det är inte så vanligt att medarbetare gör detta, men det är viktigt att de upplever att möjligheten och viljan från dig och företaget finns.

Det kan också vara på sin plats att nämna att dina förväntningar på acceptansfasen bör vara rimliga, det är väldigt sällan som alla medarbetare förlikar sig med en stor och omvälvande förändring. Det finns nästan alltid personer i organisationen som, oavsett vad du gör, inte kommer att vilja acceptera förändringen.

Resultat på kort och lång sikt.

Vad brukar då hända när ledare börjar använda Ett steg i taget-metoden i sitt förändringsarbete? Vilka resultat kan du förvänta dig av ett strukturerat, agilt och insiktsfullt angreppssätt för de förändringsbehov du har? Låt oss på en gång slå fast att det på kort sikt inte kommer att hända så

mycket.

Låt oss titta lite närmare på exemplet nedläggning av ett kontor som vi nämnde ovan. Vid en sådan förändring har företaget oftast relaterade kostnader ett bra tag också efter att kontoret är nedlagt. Om kostnader som lokalhyra och avgångsvederlag belastar företaget i 12-18 månader efter nedläggningen, så dröjer det naturligtvis innan den positiva effekten slutligen visar sig i resultaträkningen.

Om förändringen istället till exempel innebär digitalisering av en analog tjänst, så tar utvecklingsprocessen, eventuella investeringar i ny teknik och lanseringen av tjänsten också en hel del tid i anspråk. Genomför du ett större förändringsarbete som kanske innebär en ny affärsmodell för företaget, förflyttning av kundbasen, omfattande förändring av antalet anställda eller kompetensen hos dessa, är det inte konstigt om det tar flera år innan allt är på plats och fungerar som det är tänkt.

Du bör alltså vara förberedd på att resultaten på kort sikt inte kommer att vara så stora. Har du dock ett metodiskt angreppssätt och en långsiktig plan som du följer och löpande reviderar, så är sannolikheten stor att du lyckas genomföra de nödvändiga förändringarna och att de blir varaktiga. På lite sikt kommer då de positiva resultaten med en överväldigande kraft.

Det är också viktigt att du har en professionell styrelse eller VD som inser att de kortsiktiga effekterna inte kommer att vara så stora. Då ökar sannolikheten för att de ger dig det stöd du behöver under resan och hjälper dig att upprätthålla den kontinuitet som du föresatt dig. Nyckeln till framgångsrikt förändringsarbete är att orka och att inte ge upp när det börjar blåsa motvind. Få människor har denna förmåga till kontinuitet i sig naturligt, de allra flesta av oss måste kämpa med detta.

Kapitel 11 - Några ytterligare ord på vägen.

I en ledares uppgift ingår att hålla medarbetarsamtal som ibland är utmanande. Under ett förändringsarbete kan du förvänta dig att dessa samtal kommer att bli fler än vanligt. Därför vill vi här kort beröra två typer av sådana samtal; svåra samtal och motiverande samtal. Därefter ger vi dig några tips som kan hjälpa dig att lyckas med din kommunikation. Avslutningsvis belyser vi vad extern hjälp kan tillföra i ditt förändringsarbete samt bjuder in dig till dialog.

Svåra samtal.

Med svåra samtal avses i den här kontexten samtal som har något av följande tre syften;

- Tillrättavisning av en medarbetare.
- Omplacering av en medarbetare.
- Uppsägning av en medarbetare.

Samtal med detta innehåll upplevs oftast som svåra och jobbiga då det handlar om att leverera negativa besked och då de medför ett emotionellt påslag för båda parter.

Framgångsreceptet för att lyckas hantera svåra samtal på ett så bra sätt som möjligt är att förbereda sig ordentligt. Om du förbereder dig ordentligt och håller dig till din på förhand genomtänkta struktur under samtalet, kommer du inte att uppleva dessa samtal som lika jobbiga.

Förberedelserna inför ett svårt samtal innefattar att skriva ner budskapet du ska ge, hur du vill att

medarbetaren ska uppfatta detta samt vad målet med samtalet är. Enligt vår erfarenhet är det vanligaste misstaget som görs att målsättningen med samtalet är oklar, alltså vad som ska ha hänt när mötet är över. Om detta inte är tydligt är risken stor att samtalet bara tar dig en bit på väg. Se också till att ta med dig dina anteckningar in i samtalet. Att vara spänd och nervös i dessa situationer är vanligt och anteckningarna kan då fungera som ett bra stöd.

Ett svårt samtal delas lämpligen in i fyra delar:

1. Budskapsdelen.

Öppna mötet med en hälsningsfras och gå därefter rakt på sak och framför ditt budskap. Uttryck dig vänligt, tydligt och framför allt sakligt. Personlig polemik, typ "Jag säger upp dig för att jag inte gillar dig" eller "Du passar inte in i vår företagskultur", är absolut förbjudet.

2. Responsdelen.

Efter att du framfört ditt budskap ska du låta mottagaren reagera på och kommentera budskapet. Lyssna aktivt och ta emot reaktionen med ett neutralt förhållningssätt. Den kan vara allt ifrån helt odramatisk till väldigt dramatisk, men oavsett typen av reaktion är det viktigt att du fortsätter att förhålla dig neutral, vänlig, tydlig och saklig. Skulle medarbetaren av någon anledning inte förstå budskapet förtydligar du detta. Det är mycket viktigt att du under responsdelen håller fast vid ditt budskap. Det är inte läge att ändra detta för att medarbetaren till exempel börjar gråta eller börjar prata om att behöva sälja sitt hus, även om det är högst mänskligt att känna empati för medarbetaren i denna fas.

3. Utforska- och diskuteradelen.

Under den här delen av samtalet diskuterar ni gemensamt eventuella alternativ som finns kopplade till budskapet. Det kan exempelvis vara att det vid omplacering av en medarbetare finns flera möjligheter, eller att du vid tillrättavisning av en medarbetare får mothugg som behöver utforskas och diskuteras. Diskussionen kan också handla om hur ni bäst säkerställer att samma sak inte händer igen. I många lägen finns dock inga alternativ och då är det detta som gäller.

4. Överenskommelsedelen.

Den sista delen av samtalet handlar om att komma överens om vad som skall ske härnäst. Har du till exempel tillrättaviserat en säljare som genomfört för få kundbesök, bör ni enas om vad säljaren ska förändra i sitt beteende. Ni bör också boka in ett nytt möte efter två veckor där ni gemensamt följer upp utvecklingen efter ert samtal.

Det är generellt en god idé att boka in uppföljningsmöten efter svåra samtal. Detta för att fånga upp medarbetarens reaktioner, höra efter hur hen mår och helt enkelt visa att du mår om medarbetaren. Har du till exempel meddelat en medarbetare att denne ska omplaceras eller sägas upp på grund av arbetsbrist, är ett uppföljningsmöte redan dagen efter mycket värdefullt.

I sammanhanget svåra samtal är det viktigt att understryka att det vid uppsägning av medarbetare finns en mängd lagar och regler du måste förhålla dig till. Om uppsägningen till exempel skall ske i samband med en omorganisation, måste du inleda samtalet med budskapet att "Företaget har för avsikt att genomföra en omorganisation och den omorganisationen kan komma att påverka din tjänst. Mot den bakgrunden behöver jag ställa frågan om du är medlem i ett fackförbund eller inte." Svarar medarbetaren ja på frågan tackar du för informationen, meddelar att hen omgående behöver kontakta sitt fackförbund och avslutar mötet. Därefter följer fackliga förhandlingar som behöver skötas enligt en etablerad process och vår rekommendation är därför att du tar hjälp av din arbetsgivarorganisation eller en arbetsrättsjurist så att du inte missar något.

Om medarbetaren däremot inte är medlem i något fackförbund, så kan du gå vidare i samtalet och meddela att hen är uppsagd på grund av arbetsbrist. Du bör som ledare och företrädare för arbetsgivaren även upplysa din ej fackanslutna medarbetare om vilka arbetsrättsliga rättigheter

denne har samt rekommendera hen att kontakta en egen jurist eller advokat specialiserad på arbetsrätt.

Motiverande samtal.

Motiverande samtal är en samtalsmetod som syftar till att stärka en persons egen motivation och åtagande till förändring. Metoden kan användas för att få medarbetare att ställa sig bakom samt aktivt bidra i ett förändringsarbete, men också för att coacha ut medarbetare från företaget.

Till metodens förutsättningar hör att du håller i åtanke och accepterar att människor som behöver förändra sitt beteende har varierande förutsättningar och vilja till förändring. Samtalen ska inte vara fördömande eller nedbrytande, utan istället handla om att göra medarbetaren mer medveten om problem som kan uppstå samt vilka risker och konsekvenser som det nuvarande beteendet medför. Vidare handlar det om att hjälpa medarbetaren att föreställa sig en bättre framtid och på så vis öka motivationen till förändring.

Precis som när du arbetar med annan typ av coaching ska du i motiverande samtal inte fatta den andra personens beslut. Istället ska du genom att ställa utforskande frågor hjälpa medarbetaren att fatta sina egna beslut, ta ansvar för dessa beslut samt att leva med konsekvenserna. Det engelska namnet på denna metod är motivational interviewing, vilket bättre än det svenska namnet beskriver genomförandet.

Några saker att tänka på när du håller motiverande samtal;

- Lyssna på medarbetaren. Det är avgörande att hen blir hörd, sedd, förstådd, accepterad och respekterad.

- Inta en empatisk, respektfull och icke-moraliserande hållning kring det medarbetaren berättar. Metoden handlar om samarbete.

- Utforska tillsammans de känslor som medarbetaren upplever. Använd öppna och utforskande frågor, sammanfattningar av vad medarbetaren sagt och reflektioner för att locka fram förändringstänk och motivation.

- Komplettera med saklig information kring varför förändringen är nödvändig ur företagets perspektiv.

- Försök att nå fram till nya tankebanor runt medarbetarens beteende med målet att hen själv ska föreställa sig vad som går att vinna på förändring.

- Säg inte åt medarbetaren vad denne ska göra. Det handlar om att medarbetaren själv ska hitta inre drivkrafter och ta eget ansvar för att ta sig vidare i processen.

Tips som kan hjälpa dig att lyckas med din kommunikation.

Upprepning är en av nycklarna till framgångsrik budskapsöverföring. Vi har på många ställen i den här boken lyft fram vikten av kontinuitet, till exempel när det gäller din kommunikation kring varför en förändring är nödvändig. Det budskapet behöver du upprepa vid många tillfällen.

Även i det kortare tidsperspektivet är det effektivt att upprepa sitt budskap, något som den romerska politikern, författaren och retorikern Marcus Tullius Cicero insåg redan på 100-talet f. Kr. Cicero brukar anses vara den person som mest av alla influerat den moderna västerländska retoriken. Han är upphovsman till den goda regeln att upprepa sitt budskap tre gånger under varje anförande man håller enligt strukturen;

- Börja anförandet med att berätta om vad du kommer att säga,
- Säg sedan det du ska säga,
- Avsluta anförandet med att summera vad du har sagt.

Kanske tycker du att detta är självklart? I sådana fall kan vi bara gratulera. Vår erfarenhet är nämligen att många tyvärr missar detta enkla grepp för att säkra sin budskapsöverföring. Då vi alla som bekant har ett inbyggt motstånd till förändring, är det särskilt viktigt att du i förändringssammanhang upprepar ditt budskap om du verkligen vill nå fram till mottagaren.

Vi är alla olika och vi reagerar olika på förändring. Vi tar också till oss och uppfattar budskap på olika sätt. Budskapet du framför, exempelvis vid ett informationsmöte med medarbetarna om förestående förändringar, kommer därför oundvikligen att uppfattas på olika sätt av olika individer. Det du faktiskt säger kommer att filtreras genom mottagarnas referensramar, fördomar samt förutfattade meningar och bli det uppfattade budskapet. Det uppfattade budskapet kan vara ganska långt ifrån vad du faktiskt avsåg att kommunicera och du behöver vara medveten om att det är mycket sällan som ditt budskap når fram till mottagarna exakt som det såg ut i ditt eget huvud. Genom att bättre förstå de olika sätt på vilka människor helst tar till sig information, kan du utforma din kommunikation så att du bättre når fram till samtliga mottagare. Det finns ett stort antal olika pedagogiska verktyg och filosofier som kan användas för att förstå mänskliga beteenden och det går alltid att ha synpunkter på vilken som är mest effektiv när det kommer till förändringsarbete. Ett verktyg som vi anser är användbart i förändringssammanhang är DISC-modellen, vilket är en etablerad teori om mänskligt beteende som delar in människor med hjälp av fyra beteendestilar. Var och en av dessa beteendestilar beskrivs med en färg.

De fyra beteendestilarna är;

- Dominant (röd)

En röd person lägger tonvikten på att åstadkomma resultat. Hen ser det stora sammanhanget, vill fatta beslut, gillar utmaningar samt går rakt på sak. Är inte alltid så uthållig.

En röd person vill ha information som är kortfattad, snabb och målinriktad. Resultatet är det viktigaste.

- Inflytande (gul)

En gul person lägger tonvikten på att påverka andra. Hen är utåtriktad, gillar att ha kul, tycker om att samarbeta samt ogillar ensamhet. Är inte alltid så uthållig.

En gul person vill ha information som är verbal, entusiasmerande, övertalande och gärna humoristisk. Relationer är det viktigaste.

- Stabil (grön)

En grön person lägger tonvikten på samarbete. Hen är omtänksam, har ett lugnt tillvägagångssätt, är en god lyssnare samt är pålitlig. Är oftast uthållig.

En grön person vill ha information som innehåller alternativ, som inte hastar till avslut och som innehåller referenser. Relationer är det viktigaste.

- Konformitet (blå)

En blå person lägger tonvikten på kvalitet och noggrannhet. Hen söker fakta, resonerar i sannolikheter samt vill ha detaljer. Är oftast uthållig.

En blå person vill ha information som är faktabaserad, tydlig, detaljrik och affärsmässig. Resultatet är det viktigaste.

Alla individer har i någon form ett beteende som är rött, gult, grönt och blått. Vi är alla färgerna. Däremot är oftast en till tre av färgerna mer framträdande. Om du har de olika beteendestilarna och deras olika sätt att inhämta information i åtanke när du utformar din kommunikation, så tar du ett stort steg mot att säkra budskapsöverföringen till samtliga mottagare. Här följer ett konkret exempel på hur du kan tänka när du förbereder en presentation:

- Inled din presentation med en kortfattad och resultatnriktad sammanfattning som är riktad till de i publiken med övervägande röda drivkrafter. Då ger du dessa snabbt den information de vill ha och det spelar sedan inte så stor roll om de skulle tröttna och tappa fokus under senare delen av din presentation. Att inleda din presentation på detta sätt är för övrigt också helt i linje med de goda retorikråden från Cicero ovan.

- Fortsätt därefter med att lägga fram de fakta som finns i fallet och redogör för de affärsmässiga beslut som är en logisk följd av dessa. Här tillfredsställer du de i publiken med övervägande blå drivkrafter. Ofta efterfrågar dessa fler detaljer än vad som är rimligt att inkludera i en presentation, men om du meddelar att du kommer att skicka ut ett ytterligare detaljerat underlag efter ditt anförande så når du verkligen fram till de blå personerna.

- Berätta sedan om vilka avvägningar ni gjort inför de beslut som fattats. Vilka alternativa beslut har övervägts och förkastats? Vad har andra företag i samma situation gjort? På detta sätt når du fram till de med övervägande gröna drivkrafter.

- Se också till att under framförandet verkligen visa att du står bakom ditt budskap. Var entusiastisk och lägg fram dina argument så övertygande du bara kan. Det kommer bidra särskilt mycket till att budskapet når fram till de personer som har övervägande gula drivkrafter.

Ovanstående exempel illustrerar hur du kan tänka för att inte fastna i fällan att kommunicera ett budskap endast på det sätt som du själv skulle vilja ta emot det. Oavsett vilken målgrupp och budskap du har kommer detta att kunna göra dig till en bättre kommunikatör. Ska du till exempel tala till en stor grupp människor du inte känner så väl, gör du bäst i att förutsätta att alla personlighetstyper finns representerade i gruppen och anpassa din framställning därefter. Är det istället en mindre grupp du känner väl, kanske du vet att de huvudsakligen har blå och gröna drivkrafter och kan då anpassa din presentation efter det. I den här boken vill vi ge en första introduktion till DISC-modellen och kort beröra hur den kan hjälpa dig i ditt förändringsarbete. Vill du läsa mer finns en hel del litteratur som enbart handlar om DISC-modellen. En populär bok, som enligt vår mening också är skriven på ett humoristiskt och underhållande sätt, är Thomas Eriksons "Omgiven av idioter - Hur man förstår dem som inte går att förstå".

Ett annat tips om hur du kan få ditt förändringsbudskap att landa mer positivt hos målgruppen tar sin utgångspunkt i att vi, samtidigt som vi av neurologiska orsaker ogillar förändring, gillar utveckling. Vi vill som individer växa, bli smartare, klokare, mer produktiva och mer kreativa. Men vi vill göra det med en känsla av kontroll. Hur du som ledare uttrycker dig när du kommunicerar att förändring behöver ske spelar alltså stor roll. Bara genom att använda begreppet utveckling istället för förändring kan många negativa reaktioner undvikas eller mildras.

Du bör också mildra känslan av osäkerhet när förändringsbehov kommuniceras genom att lyfta fram de befintliga styrkor och tillgångar som ni tar med er in i förändringsarbetet. Tänk dig att företaget du arbetar för vill omlokalisera dig till ett kontor i ett annat land. Det är en situation i vilken de flesta skulle uppleva stor osäkerhet. Att flytta till ett nytt land, en annan kultur och byta arbetskollegor innebär en mycket stor förändring. Om företaget du arbetar för samtidigt skulle meddela att det inte bara är du som ska omlokaliseras, utan hela din välfungerande avdelning, skulle upplevelsen av

osäkerhet minska markant hos de flesta. Om du tydliggör att ni tar med er något bekant och starkt in i en förändringsprocess uppfattas situationen som mindre osäker och negativ. Se därför till att lyfta fram de styrkor och tillgångar, vilka de än må vara, som företaget tar med sig in i förändringsprocessen.

Stödet du kan få av externa personer.

Att åstadkomma framgångsrik och varaktig förändring är svårt. Med den här boken försöker vi öka förståelsen för varför det ligger till på det sättet. Vi försöker också tydliggöra att förändringsarbete tar tid, ofta betydligt mer än du tror, samt att du behöver tålamod, uthållighet och envishet för att lyckas. Som ledare för ett förändringsarbete kommer du med största sannolikhet att uppleva stunder som varken är roliga eller enkla att hantera. Eftersom ledarrollen under ett förändringsarbete kan upplevas som mycket ensam, rekommenderar vi att du tar stöd av en extern coach eller ett bollplank. Förutom att stötta dig under de svåra stunderna kan denne löpande ge dig perspektiv som ofta fordrar externa glasögon för att man ska se tydligt. När arbetet med en förändringsprocess upptar större delen av ens vakna tid är det lätt att fastna i detaljerna och tappa det viktiga helikopterperspektivet.

I tillägg till att ta extern hjälp av en coach kan det många gånger vara effektivt att ta in en interimresurs i förändringsarbetet. Detta i form av en extern person som under en avgränsad tid kan axla exempelvis en linjebefattning eller en projektledarroll. Några av skälen till att anlita en interimsperson under ett förändringsarbete kan vara tillförsel av;

- kompetens som inte finns internt,
- erfarenhet från förändringsarbete,
- ett utifrån- och in-perspektiv,
- en resurs som saknar lojalitet mot befintliga förhållanden och processer,
- en resurs som saknar befintliga arbetsuppgifter, vilket gör att denne kan ägna 100 procent av sin tid åt förändringsarbetet från första dagen.

En interimsperson är vanligen en mer kostsam lösning än en anställd resurs, men som alltid måste man väga kostnaden mot effekten. Rätt interimsperson kan fungera som en kraftfull katalysator för ditt förändringsarbete och vara värd sin vikt i guld.

En inbjudan till dialog.

Vi har nu delat med oss av grundläggande kunskap kring förändringsarbete som vi skaffat oss genom åren. Förhoppningsvis kommer du att få stor nytta av Ett steg i taget-metoden i ditt förändringsarbete – Lycka till!!