



# Hantera förändringar

**Ledarskapsguide - Hur du som ledare  
hanterar förändringar på arbetet**

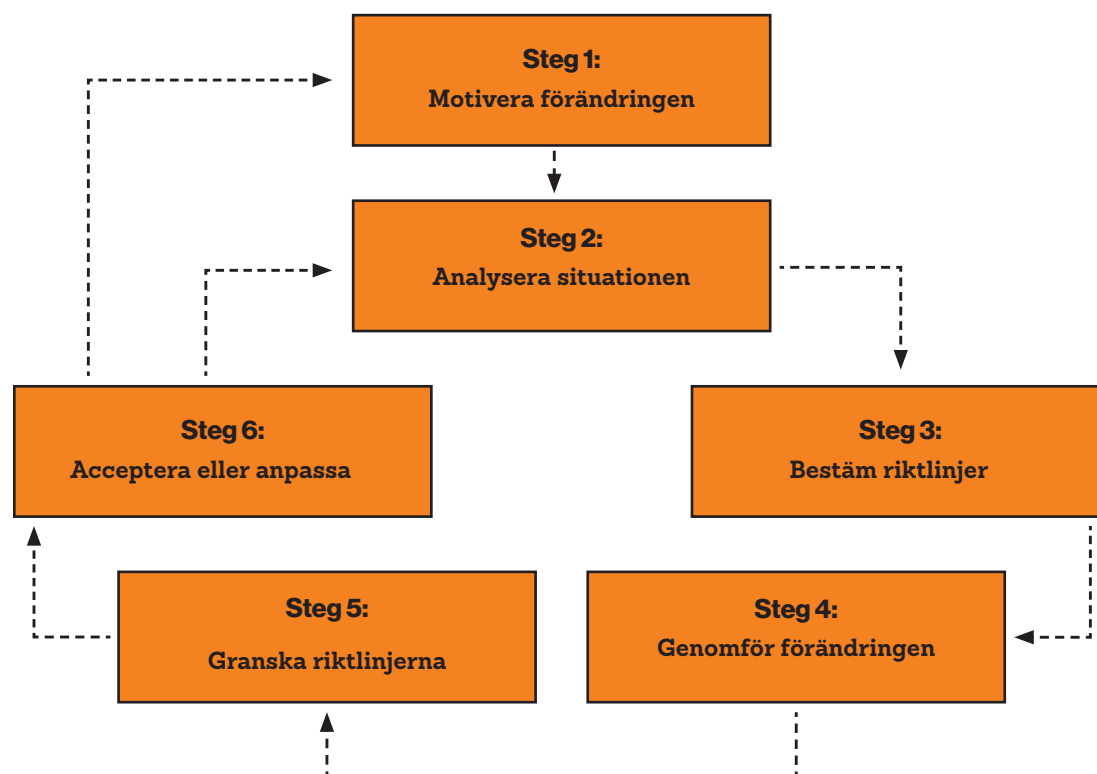
eBook

# Hantera förändringar

## Ledarskapsguide - Hur du som ledare hanterar förändringar på arbetet

Att genomföra förändringar på arbetsplatsen är en stor utmaning eftersom det alltid är svårt att förutse hur processer kommer att utvecklas och hur människor kommer att reagera. Identiska förändringar som genomförs på olika avdelningar i en organisation kan ge mycket varierande resultat.

Dale Carnegie Trainings förändringsmodell hjälper dig som är ledare att förbereda dig inför förändringar, engagera dina medarbetare under förändringsperioden och skapa positiva resultat. Modellen visar stegvis hur du genomför förändringar i din organisation på ett strukturerat och flexibelt sätt.



# Hantera förändringar

## Ledarskapsguide - Hur du som ledare hanterar förändringar på arbetet

### Steg 1: Motivera förändringen

Upphovet till förändringen kan vara externa faktorer som; omorganisation, ändring i företagsledningen, flytt, ändrade ekonomiska förhållanden, förändrade kundbehov eller uppköp/sammanslagning. Andra orsaker kan vara interna behov som; ny teknik, utökad verksamhet, tillväxt eller viljan till en generell förbättring.

Förändringsmodellen utgår från den tidpunkt när organisationen bestämt sig för att det finns en anledning till förändring. Behovet av själva förändringen behöver redan vara genomarbetad - till att börja med i högsta ledningen - vilket alltid inte är fallet. Alla behöver förstå VARFÖR. Det är först när människor förstår bakgrund, motiv och utgångspunkter som det går att genomföra en lyckad förändring.

### Steg 2: Analysera situationen

I takt med organisationens förändringsplaner måste ledarna göra grundliga analyser av de risker och möjligheter som kan uppstå i samband med den föreslagna förändringen:

- Vilka potentiella vinster kan förändringen ge?
- Vad blir kostnaden?
- Vilka risker finns med förändringen?
- Vilka risker finns med att inte genomföra förändringen?

### Steg 3: Bestäm riktlinjer

När det är bestämt att möjligheterna uppväger riskerna utarbetas en handlingsplan för genomförandet av förändringen. Tillgängliga forskningsresultat visar att nästan 7 av 10 förändringsprojekt inte tycks nå uppsatta mål. Anledningen till misslyckandena är just bristfällig planering och luddiga mål som skapar missförstånd, demotivation och otydlighet.

I det här steget fastställs de grundläggande förutsättningarna. Planen måste innehålla tydliga och specifika mål som möjliggör meningsfull uppföljning på olika nivåer:

- Planera för vilken inverkan förändringen kommer att ha på de personer som berörs mest av förändringen, på vilket sätt de ska bjudas in i förändringsarbetet och i vilken del av processen deras styrkor bidrar mest
- Planera för vilken inverkan förändringen kommer att ha på organisationens system
- En handlingsplan som stegvis inför förändringen i organisationen
- En översiktsplan för att mäta/uppskatta vinsterna med den föreslagna förändringen

## Steg 4: Genomför förändringen

Genomförandet kan ske gradvis eller mycket snabbt beroende på orsaken till förändringen. Vid uppsägningar och uppköp ändras oftast förutsättningarna utan någon förvarning, medan personalförändringar och tekniska förändringar vanligtvis fasas in under en längre tidsperiod. För att få en så smidig övergång som möjligt är det viktigt för teamet att ha en öppen kommunikation med varandra.

- Fastställ individuella ansvarsområden
- Informera om och sätt igång förändringsprocessen
- Följ tidsplaneringen
- Tala om vilka fördelar förändringen kommer att ge

Följ upp och bocka av genomförda aktiviteter, kommunicera kontinuerligt vilka framsteg som gjorts och varför. Kom ihåg att ära de som äras bör!

## Steg 5: Granska riktlinjerna; översiktsprocess

När förändringen är genomförd måste man följa hur den nya strukturen och de nya systemen utvecklas. Förändringsprocessen kommer inte att gå exakt som planerat, alla människor som påverkas av förändringen reagerar inte som förväntat. Som ledare måste man uppmärksamma och granska de referenspunkter som visar om förändringen har fungerat som förväntat och gett de önskade resultaten.

- Fastställ vilka nyckeltal som ska användas för att mäta resultatet
- Klargör vilka kriterier som ligger till grund för bedömningen av förändringens resultat
- Samordna insamlingen och mätningen av förändringens effekter
- Informera nyckelpersoner i teamet regelbundet under översiktsprocessen

## Steg 6a: Acceptera

När den genomförda förändringen granskats och man är nöjd med resultatet, accepteras det nya konceptet, sättet eller den nya processen och ingår som en del i den "nya" organisationen. Översiktsprocessen avslutas inte. Den övergår istället till att kontinuerligt granska hur de förändrade systemen och relationerna samverkar i organisationen.

- Hur bra möter förändringen förväntat resultat?
- Hur bra har de berörda personerna anpassat sig till sin nya situation?
- Vilka delar av förändringen har inte uppfyllt förväntningarna?
- Vad kan du som ledare göra för att förväntningarna ska uppfyllas bättre?

## Steg 6b: Anpassa

Om slutsatsen av granskningen blir att förändringen inte fungerar som planerat måste man anpassa genomförandet. Förutsatt att förändringsanalysen och handlingsplanen är riktigt utförda borde justeringarna av genomförandet ge önskat resultat.

- Fastställ var resultaten avviker från planen
- Låt nyckelpersoner vara med och ta beslut om vad som behöver göras
- Kommunicera öppet med de personer som berörs
- Gör nödvändiga justeringar i både översikts- och genomförandeprocessen