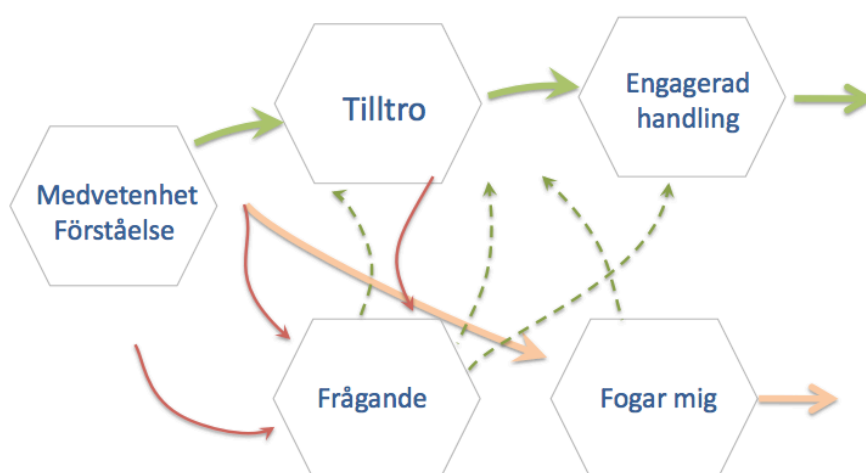


Road to Commitment

Forskning visar att stora förändringsprocesser som inte når sina mål ofta misslyckas med de mänskliga aspekterna. All kraft läggs på att formulera mål, strategier och planer, på bekostnad av att engagera människorna på ett framgångsrikt sätt.



En vanlig fallgrop är att man sätter som mål att 100% av medarbetarna ska vara engagerade till 100%. Det finns undersökningar i USA som visar att ca 40% av medarbetarna uppvisar en cynisk inställning till förändringsinitiativ. Det är rimligt att anta att det även i Sverige finns en utbredd cynism. Mot bakgrund av den utbredda cynismen och att många människor faktiskt inte går till jobbet för att det är det viktigaste i livet är det rimligt att fundera över fördelningen mellan de som engagerar sig 100%-igt och de som anpassar sig. Man har mycket att vinna på att majoriteten engagerar sig men det blir viktigt att inte drunkna i att övertyga de som inte tycker att det är så viktigt. Road to Commitment beskriver dessa två vägval som engagemang eller anpassning.

Road to Commitment beskriver hur människor går igenom tre faser när de möter förändring. Både tanke, känsla och handling måste involveras för att vi ska engagera oss i förändringen fullt ut. Vi behöver förstå förändringen (tanke), tro på den (känsla) och agera för den (handling). Ifrågasättande längs vägen behöver inte vara motstånd utan olika strategier för att bearbeta det nya och successivt öka sitt engagemang. När

människor involveras i planeringen och genomförandet av förändringen övervinner de sina tvivel.

Road to commitment är också en arbetsmodell för förändring som bygger på de tre faserna:

- » Skapa medvetenhet och förståelse
- » Bygga tilltro
- » Agera engagerat

Fas 1: Ökad medvetenhet och förståelse

Målet med den inledande fasen är att tillräckligt många ska förstå vad som ska ske och motiven för det. Medarbetarnas reaktioner i fas 1 kretsar kring frågor som: Varför denna förändring? Varför nu? Det har aldrig funkat tidigare så varför ska det göra det denna gång? Varför ska jag ställa mig bakom? De frågor för att förstå men förändringsledare och chefer uppfattar det lätt som kritik och negativism.

Chefer behöver vara tillgängliga, ha tålmod med en viss ”tjatighet” och vara ärliga med vad de vet och inte vet på detta tidiga stadium och vad det beror på. På möten och

träffar ska informationen uppifrån hållas kort och fokusera på huvuddragen så att medarbetarna får utrymme att fråga och diskutera. Lyssna till ”cynikerna”, de uttrycker ofta det andra inte vågar säga. Ta chansen att bemöta rykten och missförstånd. Sätt samman frågor och svar på intranätet.

Fas 2: Bygga tilltro

Målet med fas 2 är att tillräckligt många ska ta steget att själva börja tro på förändringen.

Det handlar om tre olika frågor: att förändringen är bra för organisationen, bra för dem själva och att organisationen klarar att ro förändringen i land. En medarbetare som inte har tilltro på alla tre punkterna engagerar sig inte av egen kraft utan möjligen för att vara chefen till lags. Det är därför många förändringsarbeten gnisslar i fas 2.

Smörjoljan för att komma vidare är att tala öppet om vad både chefer och medarbetare känner och tror om förändringen. Som chef gäller det att svara an på samma nivå som medarbetarna befinner sig. De vill höra vad du känner och tror, inte få fler rationella argument som hörde hemma i fas 1. Den här fasen kan vara ganska skakig med stundtals konfrontativa inslag och till synes irrationell oro och synsätt. Men ta inget personligt, det handlar inte om dig utan om vars och ens bearbetning med hjälp av dig. Forum för gemensamt bearbetande ger dem möjlighet att också ta hjälp av varandra i organiserad form.

Fas 3: Engagerad handling

Målet med denna fas är att tillräckligt många ska börja ta ansvar för förändringen och agera på eget initiativ. Även om man har fått tilltro till förändringen kan det kännas riskabelt att gå till handling på egen hand. Här kommer därför frågor som: Vad händer om jag misslyckas? Hur kan jag bidra genom mitt arbete? Vad behöver jag för stöd för att lyckas? Hur kan jag stötta andra? Chefer och förändringsledare behöver ha beredskap att ge svar. Här är exempel på vad man kan göra i fas 3:

- » Skapa gränsöverskridande team för att genomföra förändringsprojekt
- » Ha stormöten för att följa upp förändringsprocessen, fira framgångar och korrigerar planer.
- » Uppmärksamma dem som tar risker för att föra processen framåt och dem som gör framsteg.
- » Sprid framgångshistorier och goda exempel
- » Ta vara på misslyckanden som tillfällen till lärande och hjälp de inblandade att gå vidare
- » Integrera förändringsarbetet och dess resultat i det dagliga arbetet, t ex planering och budgetering

Anders Danielsson & Johan Holm

Källa: Road To Commitment,
Roland Loup & Ron Koller