

Kunskapsbidrag

Att leda förändring utifrån förbättringslogik.

Förmåga att förändra sin verksamhet utifrån ständigt förändrade förväntningar från omvärlden är skillnaden mellan framgång och undergång, "Change or die"! Ofta lägger verksamheter stort fokus på "vad" som ska göras och mindre tid på "hur" det ska göras på ett effektivt och hållbart sätt.

Vårt kunskapsbidrag för att öka konkurrenskraft i Sverige genom offensiv kvalitetsutveckling består av en modell för förändringsledarskap utifrån förbättringslogik. Stor del av all förändring som sker baseras på implementeringslogik, alltså kommer förändringsinitiativet uppifrån, ofta med fokus på att få en budget i balans och uppnå politiska mål utan att ta hänsyn till de verksamheten är till för. Förbättringslogik bygger på syftedriven förändring som utgår ifrån de som arbetar närmast verksamheten och har störst insyn i kundernas behov, förväntningar och värdeskapande processer.

Uppsatsens modell, förändringsledarskap 2.0 skiljer sig från andra förändringsmodeller då den utgår från förbättringslogik som vilar på genomförandefasen av förändringen där medarbetares synpunkter och engagemang i förändringsarbetet värdesätts. Syftet är att uppnå ett hållbart förändringsresultat. Delar som återkommer från andra välkända modeller är vikten av en målbild, basera beslut på fakta, gemna samt kommunikation. I modellen förändringsledarskap 2.0 är temat psykologisk trygghet en ny dimension som inte framkommit med lika stor tydlighet i andra etablerade modeller. Även fokus på "hur" man genomför en förändring är mer framträdande.



Förändringsledarskap 2.0 skulle kunna uttryckas genom orden "the next process is your employee" för att förtydliga vikten av att se sina medarbetare som nyckeln till att skapa högre kvalitet till lägre kostnad genom effektiv förändringsledning. Den kvalitativa undersökningen, den kvantitativa undersökningen ger resultat som har stöd i existerande teori och forskning vilket har resulterat till vad som bör ingå i modellen 2.0.

Psykologisk trygghet och engagerat ledarskap har visat sig vara en förutsättning för att kunna uppnå målen tillsammans med övriga teman; inställning om att förändring handlar om att förbättra någonting, faktabaserade beslut, målbild, motivation och beteendeförändring, skapa delaktighet hos medarbetarna, kommunikation. Modellen består av två delar, en bild med rutor i tre färger, gul, röd och grön, som innehåller "vad" samt kompletterande text som beskriver "hur". I bilden med de tre färgerna som visar "vad" finns de åtta faktorerna som representerar en väg med röda skyddslinjer som ska skydda förändringsledaren från att köra i diket. De röda skyddslinjerna består av psykologisk trygghet samt engagerat ledarskap. Den

gula bilden, *inställningen att förändring handlar om att förbättra någonting*, handlar om att anledningen till förändringen ska ligga i linje med verksamhetens syfte. Denna medvetenhet gör det lättare att applicera de andra faktorerna och ta sig vidare på ett tryggt sätt. Bilden är gul för att signalera utgångspunkt för övriga förändringssteg. Efterkommande steg är gröna och innehåller faktabaserade beslut, målbild, motivation och beteendeförändring, delaktighet samt kommunikation. De olika delarna går in i varandra där t.ex. delaktighet kräver psykologisk trygghet, om personerna i verksamheten inte känner sig tillräckligt trygga att dela med sig kommer de inte ha förmåga att vara delaktiga i förändringen. I nedanstående framgår *hur* man kan arbeta med de olika delarna:

★ *Engagerat ledarskap*

Skapa en kultur där människor vill delta i förändringar som gynnar verksamheten genom att vara lyhörd, synlig, tydlig, motiverande och stöttande. Ledaren bör vara i verksamheten, ställa relevanta frågor och informera sig om läget, vara i "gamba." Engagemang genom att vara synlig, lyhörd, och involverande under förändring. Lita på medarbetare och deras kompetens

★ *Psykologisk trygghet*

Bygg förtroende för att skapa psykologisk trygghet. Fokusera på problemlösning, inte leta syndabockar. "Snälltolka" andras intentioner, förutsätt att andra vill mig väl. Föregå med gott exempel genom att erkänna fel och misstag. Tydlighet med förväntningar och snabb hantering av medveten misskötsel av arbetet.

★ *Inställning om att förändring handlar om att förbättra*

Etablera psykologisk trygghet och tillit. Skapa inställning om att förändring handlar om att förbättra verksamheten. Arbeta med ständig förbättring. Förklara varför förändringen är nödvändig - "sense of urgency"

★ *Faktabaserade beslut*

Identifiera olika slags variation och ha en grund för beslut. Samla in fakta för att visa mätbart nuläge samt mätbart mål.

★ *Målbild*

Tydlig bild av nuläge, tydlig bild av mål, varför förflyttningen måste ske samt vad nästa steg är. Omvärldsbevakning, strukturerad plan samt tidsram. Insikt och förståelse för att vägen till målet måste kunna justeras då vägen till målet är en gråzon. Ändringar längs vägen är normalt. Mål ska styras av syfte inte vinst.

★ *Motivation och beteendeförändring*

Utrymme för självstyre, mästarskap och mening, belöning efter avslutad förändring, gärna i form av positiv feedback. Fokus på beteende genom funktionellt beteende utifrån roll, mål och sammanhang. Uppmärksamma goda prestationer och fira efter avslutad förändring genom ex. Positiv feedback, tårta

★ *Skapa delaktighet hos medarbetarna*

Bygga förtroendefulla relationer, upplevelse av meningsfullhet och känslan av gemenskap och engagemang bland medarbetare. Delegera några arbetsuppgifter kopplade till förändring bland medarbetare. Ta tillvara på medarbetares erfarenheter och kompetenser

★ *Kommunikation*

Förklara beskriva och argumentera. Tänka på vem som är mottagare och anpassa kommunikationen. Så tydlig som är lämpligt utifrån mottagare och meddelande. Storytelling. Berätta om goda exempel. Upprepa med olika ordval för att få fram viktiga budskap kommunicera "sense of urgency". Information och kommunikation ska vara planerad utifrån budskap, mottagare och när i tiden den framförs.

Metoder

Magisteruppsatsen vilar på flermetods forskning, alltså en blandning av kvalitativ induktiv metod i form av intervjuer samt kvantitativ deduktiv metod i form av enkätundersökning. Den bygger på djupgående intervjuer med fyra generaldirektörer. Den information som framkommit under intervjuerna har sedan bekräftats genom enkäter riktade till personer med erfarenhet och kunskap inom området. I denna studie har de två metoderna använts för att komplettera varandra och bekräfta det resultat som framkommit.

Kriteriet som var av vikt utifrån rapportens syfte och frågeställningar var att respondenterna skulle ha gedigen och bevisad erfarenhet av förändringsledning. Genom kriteriestyrt urval kontaktades fyra generaldirektörer, två kvinnor och två män, som på något sätt gjort sig kända för sitt goda arbete med förändringsledning. Generaldirektörerna begränsades till fyra då intervjumetod är tidskrävande. Dock uppstod frågor kring validiteten av den insamlade datan kunde påverkas negativt av så få respondenter. För att motverka detta har enkätfrågor baserade på intervju svaren distribuerats till en större population bestående av olika chefer och personer som arbetar med förändringsledning i syfte att bekräfta de uppgifter som framkom under intervjuerna.

Då de uppgifter som återkommit under intervjuerna även har bekräftats i enkätsvar har resultatets validitet, reliabilitet samt tillförlitlighet förstärkts.