

Individens förändringsresa

Modell och arbetsduk

Program för gemensam digitalisering

Inledning

Varje förändring av en verksamhet kräver också förändring på individnivå. Varje person behöver engagera sig, tro på förändringen och arbeta på det nya sättet för att önskad nytta ska uppnås. Det räcker inte med att bara enstaka individer förändrar sitt arbetssätt.

Genom att fokusera på människorna i förändringen ökar vi våra möjligheter att ta till oss nya förhållningssätt, förmågor och beteenden så att önskat resultat av förändringen kan uppnås. Då krävs det att varje individ gör en förflyttning från nuläget till det önskade nyläget. Denna så kallade förändringsresa finns beskriven på en övergripande nivå i modellen Individens förändringsresa.

Chefens roll i förändringsarbetet kopplat till individerna

Chefer på olika nivåer är viktiga på lite olika sätt i individernas förändringsresor. Information som rör de övergripande skälen till förändringen och som kopplar till den långsiktiga visionen och de strategiska målen föredrar medarbetare att höra från den högsta ledningen.

När det handlar om information som rör medarbetare på ett mer personligt plan, dvs. hur de kommer att påverkas av den kommande förändringen på team- och individnivå så föredrar medarbetare att ha en dialog om detta med sin närmaste chef. Det allra bästa är om du kan involvera medarbetarna i ett tidigt skede för att skapa motivation och samtidigt få värdefull input till de nya lösningarna.

Detta gäller även chefernas egna förändringsresor. Dvs. en underställd chef vill ha dialog med sin närmaste chef om hur förändringen kommer att påverkas just dem och deras verksamhet.

Varför en modell?

Syftet med modellen är att skapa en ökad förståelse och insikt om hur vi människor behöver processa en förändring för att den ska hända på riktigt. Vi behöver bearbeta förändringen i olika steg och ta dessa steg i rätt ordning. Exempelvis är det viktigt att vi får information om varför en förändring behöver hända och ofta även föra dialog om den *innan* vi är beredda att ta till oss ny kunskap.

Vilka stegen är och i vilken ordning de bör tas framgår av modellen.

Modell för individens förändringsresa



Förstå och bearbeta



Lära och träna



Göra och förbättra

Modell för individens förändringsresa

Fas 1: Förstå och bearbeta

För att gå från ett nuläge till ett önskat nytt läge behöver vi processa förändringen genom några steg. Det första steget handlar om att förstå varför förändringen är nödvändig och vad den innebär för verksamheten i stort och för mig som individ.

Mål: uppnå acceptans för förändringen

Frågor att besvara och bearbeta är bland andra:

- Vad innebär förändringen?
- Varför är förändringen nödvändig och vad händer om vi inte gör den?
- Vad betyder förändringen för mig (den enskilda individen)?



Modell för individens förändringsresa

Fas 2: Lära och träna

För att förändringen ska lyckas behöver vi ofta tillföra ny kunskap och träna på det nya arbetssättet. Då är det viktigt att identifiera vad du behöver göra annorlunda och sen skapa förutsättningar för att bygga upp den nya förmågan. Exempelvis skapa tid för utbildning och träning eller att få ett coachande stöd.

Mål: utveckla förmåga att hantera det nya

Frågor att besvara och bearbeta är bland andra:

- Vilken kunskap behöver jag?
- Vad behöver jag träna på?
- Hur skapar jag tid och förutsättningar att ta till mig det nya?



Modell för individens förändringsresa

Fas 3: Göra och förbättra

För att vi ska uppnå den förväntade nyttan med förändringen behöver alla berörda gå från ord till handling. Då är det viktigt att hjälpa varandra och fortsätta efterfråga det nya. Vi behöver också följa upp för att se om vi är på rätt väg eller om vi behöver skruva i något för att undanröja eventuella hinder.

Mål: uppnå bestående nytta med förändringen

Frågor att bearbeta är bland andra:

- Hur behåller och förstärker jag det nya?
- Är det något vi behöver justera?
- Hur firar vi våra framsteg?



Varför en arbetsduk?

För att underlätta för dig som chef att arbeta mer praktiskt och strukturerat med att leda och stödja förändringen finns en arbetsduk (canvas) som du kan använda.

Arbetsduken innehåller frågor och självskattningar som hjälper till att identifiera vad som behöver göras i respektive steg enligt modell för individens förändringsresa.

Tanken är att du ska skriva ut arbetsduken i A3-format (från filen "Arbetsduk Individens förändringsresa_A3.pdf").

Arbetsduk

Förstå och bearbeta
För att gå från ett nuvarande till ett önskat nytt läge behöver vi processa förändringen genom några steg. Det första steget handlar om att förstå varför förändringen är nödvändig och vad den innebär för verksamheten i stort och för mig som individ.

1. Vad kommer att förändras? Vad blir skillnaden? T.ex. arbetssätt, roller, verktyg, processer...

2. Varför behöver vi genomföra förändringen?

3. Vad händer om vi inte genomför förändringen?

4. Vad innebär förändringen för mig/oss?

5. Vad kan jag göra för att underlätta förändringsarbetet?

Jag förstår varför vi behöver förändra:
 1 Instämmer inte alls 2 3 4 5 Instämmer till fullo

Jag vill bidra till önskad förändring:
 1 2 3 4 5 Instämmer till fullo

Lära och träna
För att förändringen ska lyckas behöver vi ofta tillföra ny kunskap och träna på det nya arbetssättet. Då är det viktigt att identifiera vad du behöver göra annorlunda och sen skapa förutsättningar för att bygga upp den nya förmågan. Exempelvis skapa tid för utbildning och träning eller att få ett coachande stöd.

6. Vad behöver jag göra annorlunda, mer av eller sluta göra för att den förväntade nyttan ska uppnås?

7. Vad behöver jag lära mig?

8. Vad behöver jag träna på?

9. Hur skapar jag förutsättningar att ta till mig och träna på det nya?

Jag vet vad jag behöver göra annorlunda för att förändringen ska kunna genomföras:
 1 2 3 4 5 Instämmer till fullo

Jag har de förutsättningar som krävs för att ta till mig och träna på det nya:
 1 2 3 4 5 Instämmer till fullo

Göra och förbättra
För att vi ska uppnå den förväntade nyttan med förändringen behöver alla berörda gå från ord till handling. Då är det viktigt att hjälpa varandra och fortsätta efterfråga det nya. Vi behöver också följa upp för att se om vi är på rätt väg eller om vi behöver skriva i något för att undanröja eventuella hinder.

11. Hur och när ska jag följa upp om jag är på rätt väg eller behöver förbättra något?

12. Vad kan jag göra för att behålla/förstärka det nya i syfte att uppnå förväntad nytta?

13. Efter uppföljning: Har jag identifierat något som behöver förbättras? Om JA - vad kan jag göra för att åstadkomma en förbättring?

Jag vet vad jag behöver göra för att bidra till att förändringen ska uppnå förväntad nytta:
 1 2 3 4 5 Instämmer till fullo

Namn: _____
Förändring: _____

Hur kan du använda arbetsduken?

Det finns olika sätt att använda arbetsduken:

- Som ett **dialogverktyg** inom en specifik enhet/arbetsgrupp där individerna i gruppen får bearbeta frågorna i mindre grupper/bikupor för att skapa en enkel handlingsplan som ger dig som chef och den enskilde medarbetaren svar på vad ni behöver göra för att lyckas väl med den förändring som krävs.
- Som ett **reflektionsverktyg** för den enskilde individen där hen får möjlighet att identifiera var ev. "skav" finns, men också vad hen faktiskt vet om förändringen. Detta bidrar till ökad förståelse och en känsla av handlingskraft då individen faktiskt tar tag i förändringen.
- Som en **checklista** för dig som chef. Då kan du samtidigt checka din egen förståelse och kunskap om förändringen innan du sätter verktyget i händerna hos dina medarbetare.

Självskattningen i slutet av varje steg visualiserar var på skalan individen faktiskt befinner sig i respektive steg. Då kan ni också följa upp om någon förbättring skett efter en genomförd aktivitet. Till exempel kanske halva arbetsgruppen ligger på en trea eller lägre i steget Förstå och bearbeta. En aktivitet kan då vara att du avsätter mer tid för att prata om den kommande förändringen med dina medarbetare.

Tips kring användningen av arbetsduken

- Tänk på att du inte bör använda arbetsduken i ett för tidigt skede. Om du knappt har pratat om förändringen tidigare kan det hända att medarbetarna blir kritiska till förändringen och på det sätt den hanteras. Använd istället arbetsduken som en checklista kring vad du behöver prata med dina medarbetare i början av förändringsarbetet. Fundera också på hur du kan involvera dina medarbetare i arbetet.
- Tänk igenom i förväg hur du bör hantera ev. farhågor om eller kritik mot förändringen. Vad tror du att medarbetarna kommer att svara på respektive fråga? Tag med fördel hjälp av dina chefskollegor om förändringen känns svår att genomföra. Ju mer vi pratar med varandra om varför vi gör en förändring, vad som faktiskt kommer att förändras och hur detta ska ske, desto bättre är det för alla inblandade. Vi behöver helt enkelt ha samsyn i frågorna.
- Alla förändringar upplevs inte som jobbiga eller svåra. Vissa förändringar är efterlängtade och tas emot med öppna armar. Då kan arbetsduken vara överkurs. Men många gånger kan det ändå vara bra att reflektera över frågorna för att få koll på förändringen.