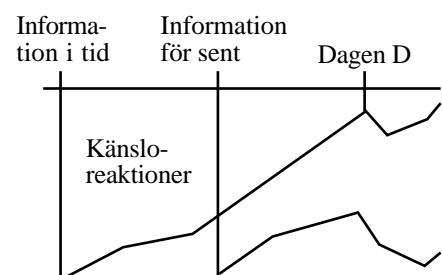


HUR VI SKAPAR FÖRÄNDRINGSMOTIVATION

Motstånd mot förändringar är ett **känslomässigt förhållningsätt**. Därför räcker det sällan med förnuftsskäl. Det bästa resultatet når man i allmänhet med en s k “mjuk” förändring = i tillräckligt god tid tar man med alla dem som berörs för att tillsammans planera den nödvändiga förändringen. Människor är inte alltid motståndare till något nytt. Mycket ofta beror förändringsmotståndet på att man utför förändringen utan motiveringar.

- 1 **Klargör behovet av förändring och mål för dig själv. Tror du på det?** Om du inte själv tror, kommer du troligen att få till stånd en misslyckad förändring. I varje förändring ingår motiv (medvetna och omedvetna). Gör klart för dig vilka de är. **Ditt eget intresse och din förebild är av avgörande betydelse.** Inspiration smittar. **Tänk positivt** och överför ett positivt sätt att tänka också till de andra.
- 2 Klargör på **vilket sätt förändringen förbättrar resultaten** (verksamheten, räntabiliteten, konkurrenskraften, kundernas behov, prouducenternas behov). Skapa en bild av hur den nuvarande verksamheten skulle kunna se ut i framtiden (en stagnerad/omöjlig verksamhet). Genom att använda ett tillräckligt långt tidsperspektiv (“Om 10 år stampar vi fortfarande på stället medan våra konkurrenter har utvecklats ...”) förstår personalen att “så här kan vi inte fortsätta”, någonting måste göras.
- 3 **Klargör speciellt hur förändringen ekonomiskt inverkar på personalens förtjänstmöjligheter (trygghetsgarantin).** I grund och botten är de egna behoven ofta viktigare än organisationens behov. En medarbetare som oroar sig för sin egen arbetsfunktion och sina förtjänstmöjligheter kan svårtligen fås att tänka på förändringar eller inspireras att utveckla verksamheten.
- 4 **Involvera de medarbetare som förändringen berör i planeringen.** De har den bästa yrkeskunskapen gällande den nuvarande metoden och en konkret uppfattning av det som skall förändras. De är också tillräckligt kritiska, vilket är bra: förändringsmotståndet klarläggs redan i planeringsskedet och inte när allt skall förverkligas, förändringen blir också mera praktiskt inriktad (förändringar planerade av en expert är ofta alltför teoretiska). **Delegera, det motiverar.**
- 5 **Ge information om förändringen i tillräckligt god tid.** Diskutera förändringen medan man ännu arbetar på det gamla sättet. Gamla rutiner är välkända. Det rutinmässiga arbetet störs knappast alls om personalen kanske “ilsknar till”, dvs den negativa inverkan på resultatet är mycket liten. När förändringen genomförs, har känslorna svalnat, dvs förändringen har accepterats på attitydnivån. Nya metoder måste först accepteras i tankarna innan man kan börja använda dem i praktiken. **Det går inte att på ett ögonblick att förändra tankemönster och gamla rutiner**, hjärnan behöver betänketid.



- 6 Värdera **öppet och ärligt** gamla och nya metoder. Det är fel att **överdriva** dåliga sidor gällande det gamla och nya goda sidor gällande det förändrade. Överdrifter gör att också övrig värdering kantrar över på attitydnivå. Folk identifierar sig med sitt arbete och reagerar lätt

	Gammal	Ny
+	++++	++++++
-	-----	--

känslomässigt, när metoderna kritiserar. Därför ger man en ordentlig uppskattning av de gamla metoderna och är överens om dem. Sedan konstaterar man tillsammans bristerna och är också överens om dessa. Denna utgångspunkt gör det möjligt att gå vidare till utvecklingsbehoven och till att presentera nya lösningsalternativ. Klargör **nyttan för alla**.

- 7 Påverka gruppen via “ledartyperna”. Använd gruppens inofficiella eller annan organisationsform (obs. möjlig inverkan på ledarens auktoritet och makt). Observera också i övrigt de olika människotyperna och deras inställning till förändringar i allmänhet (vissa inspireras lätt, andra motsätter sig, några hänger med för att man måste och en del vill fundera på saken i lugn och ro).

- 8 Gå en presentationsrunda med gruppen (annan organisation, konkurrent, mässor, importör) och **visa hur det fungerar i praktiken**. Det man har sett med sina egna ögon påverkar långt mera än tal och skrivna ord.

9 **Avancera gradvis**

- * Till en början personlig handledning och uppmuntran: “Nu kommer det att gå bra”.
- * Därefter utvärdering av situationen på tumanhand. Kom ihåg att tacka: “Det har ju gått bra”. Positiv feedback stimulerar och leder i rätt riktning.
- * När “segern” är nära genomför en **situations/resultatanalys med hela gruppen**. Låt gruppen själv uppskatta de lyckade resultaten och känna tillfredsställelse. Tacka och belöna (kaffe med bulle, bastukväll, resa). En resultatanalys i positiv anda och gemensamt upplevd framgång förstärker motivationen och bindningen till projektet samt skapar en bra grund för kommande utvecklingsåtgärder och förändringar.

10 **Skolning / träning / utbildning (rätt tidpunkt, rätta människor)**

- * Egen intern skolning. Experten bör vara en människa som också kan träna, motivera och inspirera.
- * Extern träning. När man förväntar sig ett förändringsmotstånd på attitydnivå, kommer förändringen att lyckas bättre med en utomstående konsult; man får också nya impulser och tankar.

- 11 Så gott som varje förändring kräver anpassning. En teoretisk plavering motsvarar sällan helt och fullt praktiska situationer. Kom redan i början överens om att **vi provar och utvecklar**.

- 12 **Sanering**, “maktpåbud”. Om man har begått flera fel, om man inte vågar eller kan involvera gruppen, om alltför mycken tid har förspillts eller om det finns andra orsaker som tvingar fram en förändring: **klargör målsättningen, informera om dagen D och genomför förändringen snabbt**. En sanering är alltid otrevlig för någon. Onödig förhållning och obeslutsamhet upprätthåller otrygghet och rädsla. Ju längre denna period är, desto längre blir också en negativ attitydinverkan.