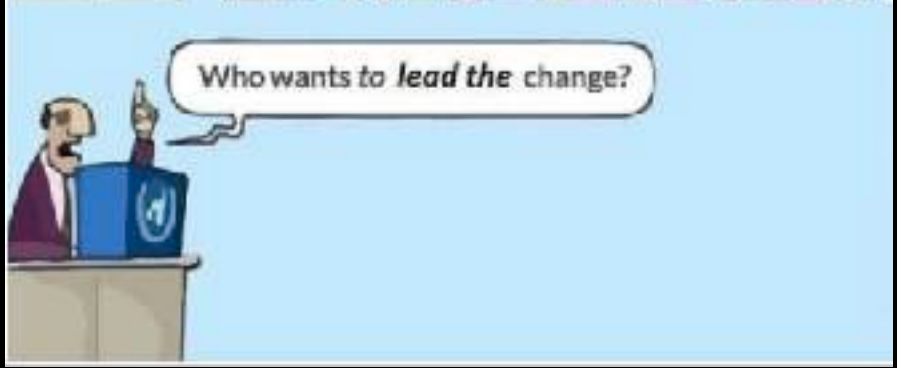




Så får du med andra på förändring

Anna Bellman



Vad är din inställning till förändring?

Menti.com

Kod: 8871 3927

“Det är inget fel med förändring, om den går åt rätt håll.”

— Winston S. Churchill

“

Alla vill ha utveckling.

Men ingen vill ha förändring.

Sören Kierkegaard

“

All change is hard at first.

Messy in the middle.

Gorgeous at the end.

Robin Sharma

Varför misslyckas förändring?

- **Bristande fokus på individerna som ska genomföra** – större fokus på förändringen i sig, organisation, processer... än de som måste förändra sig.
- **Otydlig målsättning** – Inte ovanligt att den strategi och vision vi har utarbetat i ledningsgruppen ter sig mycket tydlig och klar. När den sedan ska kommuniceras ut till verksamheten är den inte längre så tydlig och klar som vi hade trott..
- **Brist på engagemang** – Om inte ledarna är engagerade till 100% i förändringsarbetet kommer inte heller medarbetare bidra till förändringsprojektets mål.
- **Brist på kommunikation** – Vill du få till ett varaktigt och framgångsrikt förändringsarbete så finns det tre nyckelord. Kommunicera, kommunicera och kommunicera. Detta måste du börja med på ett tidigt stadium, så ofta som möjligt både formellt och informellt.

REF: NCP - No Common People

**Många förändringar misslyckas
på grund av för sent planerad, dåligt koordinerad
och genomförd kommunikation**

Kommunikationens roll vid förändring

- Förstå behovet av förändring
- Förstå effekterna av förändringen
- Minska eventuellt motstånd
- Reducera osäkerhet
- Öka involveringen och engagemanget för förändringen

Förändringskurvan



Workshop 1

Exempel: En ny e-tjänst ska införas i en kommun.
Detta kommer att förändra och påverka verksamhetsarbetet
för såväl anställda som medborgare.
Hur hantera ansvar och förankring i förändringsarbetet?

Menti.com

Kod: 8871 3927

“Attitude is a little thing that makes a big difference.”

— Winston S. Churchill

6 centrala egenskaper för ledare

- **Visionär** – Känsla för den långsiktiga riktningen trots kortsiktig osäkerhet. Stort intresse för nya trender. Att kunna konkretisera visionen och inspirera till förändring.
- **Skapa tillit** – Mycket genom psykologisk trygghet.
- **Ödmjukhet** – Erkänner det man inte vet och har kunskap om.
- **Anpassningsförmåga** – Öppen för nya idéer. Vågar ändra redan fattade beslut.
- **Kommunikation** – Att vara inlyssnande, kunna sammanfatta och kommunicera både internt och externt.
- **Skapa engagemang** – Att kommunicera en tydlig vision men också ändrade beslut i flera kanaler.

"Framtidens ledarskap och kommunikation i en alltmer komplex digital värld"

Svenskarnas drömchef

Tydlig i sin kommunikation

1. Lyhörd
2. Tydlig i sin kommunikation
3. Coachande - kan få sin omgivning att växa
4. Människokännare
5. Kan ta snabba beslut

72 - 80 %

av orsakerna till problem på arbetsplatsen är

**brister i kommunikationen
och relationer som inte fungerar**

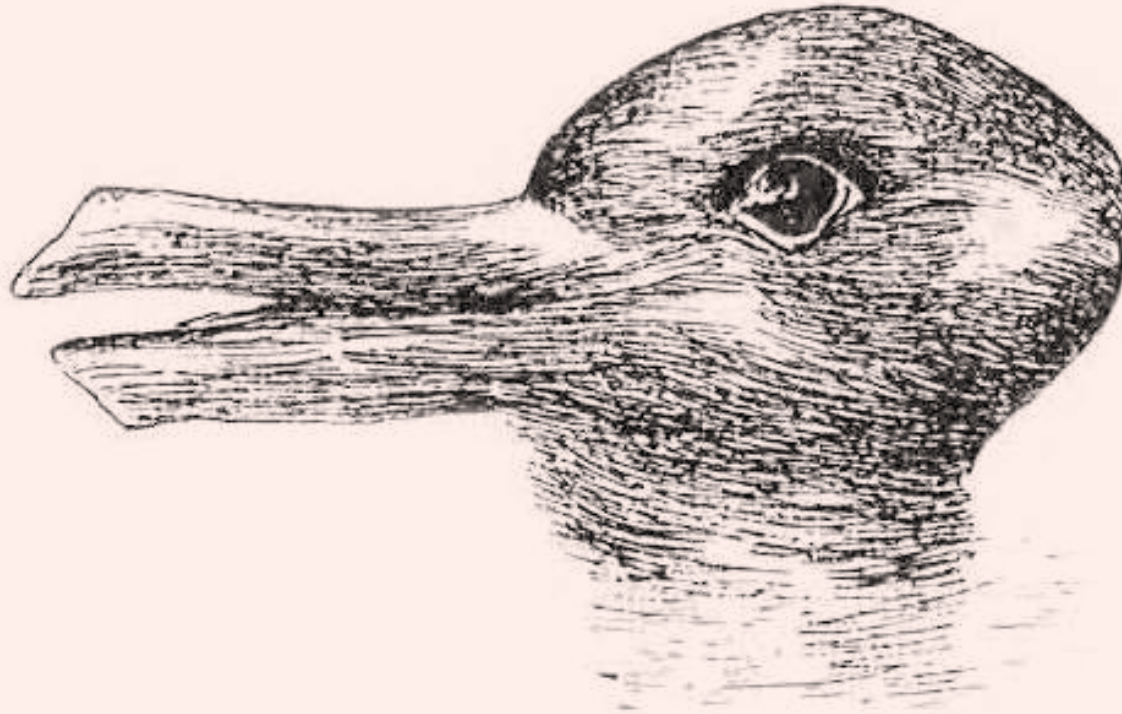
Source: The Gallup Organization/ Towers Perrin

Chefers vanligaste misstag

Kommunicerar utifrån sin egen stil

Ett misstag många chefer gör är att vi utgår ifrån att alla uppfattar budskapet på samma sätt som oss själva. Det är viktigt att komma ihåg att alla har olika behov och kommunicera utifrån det. Du behöver med andra ord bli duktig på att säga samma sak, fast på olika sätt.

Perception



“We see the world **not as it is**, but as we are.”

Talmud



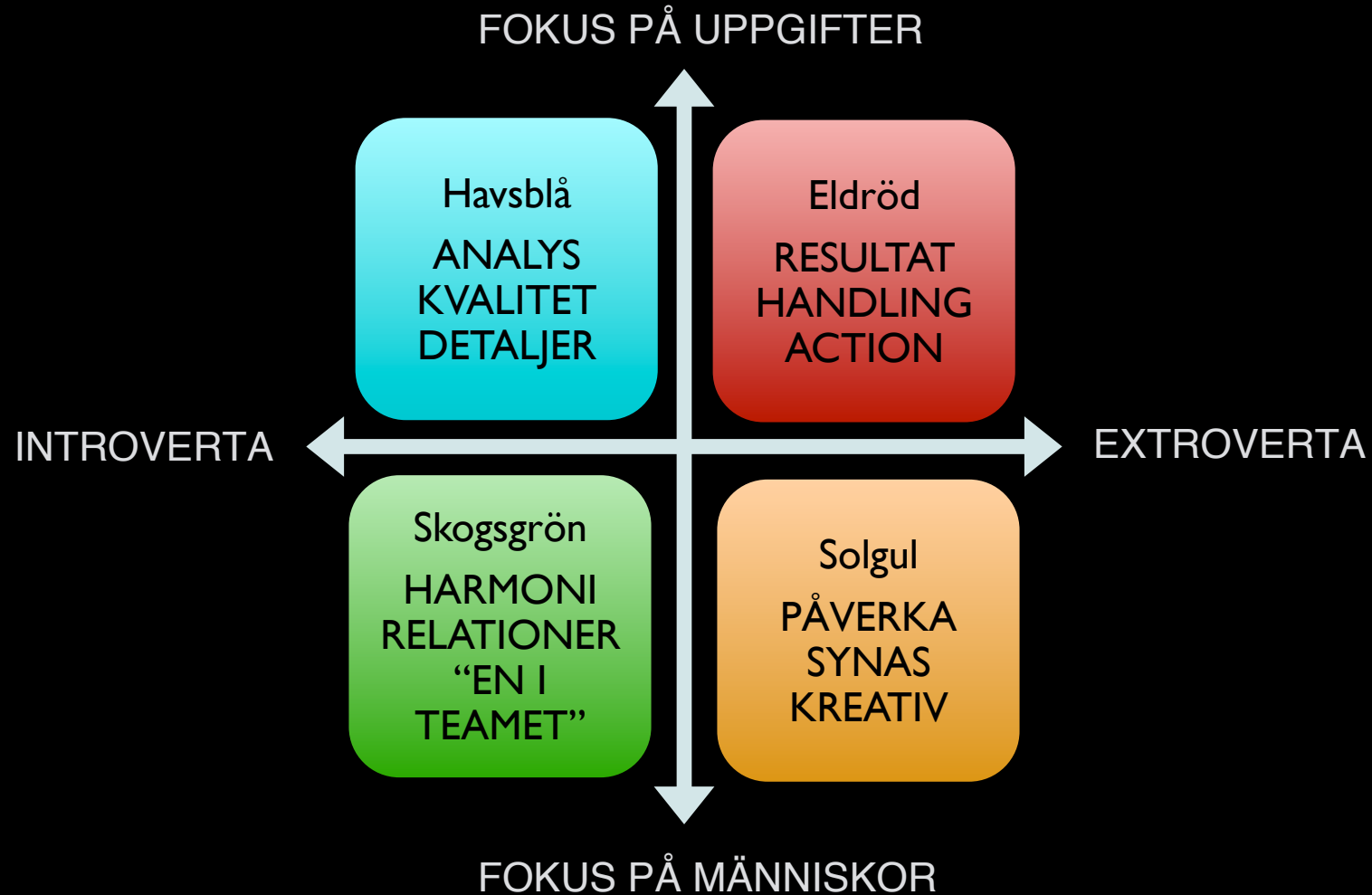
“

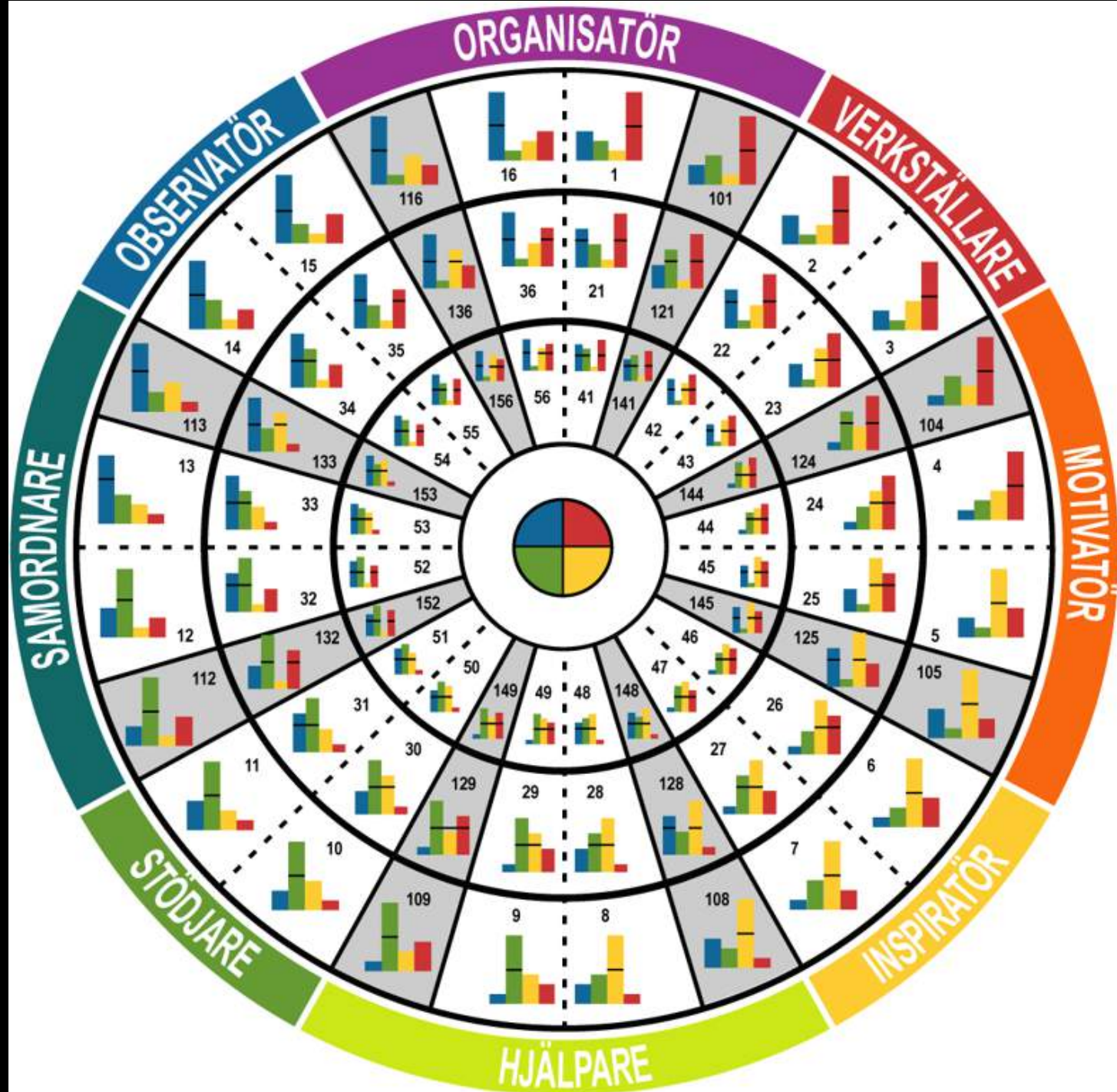
Everything that irritates us about others can lead us to an understanding of ourselves.

Dr Carl G Jung



Människor är olika





Chefers vanligaste misstag

Förankrar inte förändringar tillräckligt

Förändringar beslutas oftast av ledningen. För att en förändring ska kunna genomföras behöver ALLA förstå VARFÖR. Det är först när dina medarbetare förstår bakgrund, motiv och utgångspunkter som det går att genomföra en lyckad förändring.

Kommunicera förändringen i god tid, involvera dina medarbetare och lägg inte bara fokus på vad som ska ändras. Lyft också fram vad som inte ändras. Det skapar trygghet.

Förklara varför

Kommunikation

4 P:

- **Position** - vårt nuläge
- **Problem** - det vi ser som problem
- **Possibilities** - vilka möjligheter som finns
- **Proposal** - därför föreslår jag att...

➤ GLÖM INTE INVÄNDNINGARNA

TYDLIGHET

”Jag” istället för ”man”

Byt ”men” mot ”och”

Byt ”måste” mot ”vill”

Undvik ”aldrig” och ”alltid”

Använd ”förbättring” istället för ”förändring”

VETA
KÄNNA
GÖRA



**"People will forget what you said,
people will forget what you did,
but people will never forget how
you made them feel."**

Maya Angelou



Om du **Involverar mycket**, behöver du **Informera lite**

- gruppen kommer att **Implementera** ert gemensamma beslut.

Om du **Involverar lite**, behöver du **Informera mycket**

- gruppen kan känna **motstånd mot att Implementera** ert beslut.

Workshop 2

Exempel: En ny policy/riktlinje för tjänsteresor ska införas.
Fokus är att resa mindre eller att resa hållbart om resan måste göras.
Hur hantera ansvar och förankring i förändringsarbetet??

Menti.com

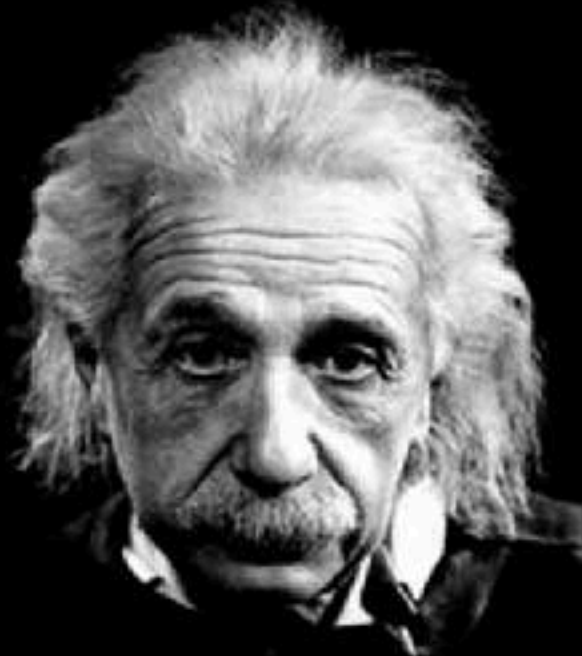
Kod: 3710 4365

LEADING CHANGE

1. Sense of urgency. *Skapa en stark känsla av brådska.*
2. Styrgrupp. *Bygg upp en intern arbetsgrupp som ska leda och förvalta förändringen.*
3. Vision. Som folk begriper. *I linje med organisationens vision och mål.*
4. Kommunicera brett för att skapa ett engagemang.
5. Ge anställda befogenheter att agera och delta.
6. Skapa kortsiktiga framgångar. Fira delmål! *Leder till långvarig förändring.*
7. Konsolidera framgångarna - skapa ännu mer förändring.
8. Förankra förändringarna i kulturen. Upprepa, upprepa, upprepa.

Kommunicera förändring

1. Gör en kommunikationsplan - låt den bli ett styrdokument under hela processen.
2. Kommunicera snabbt, ge fakta och var ärlig.
3. Skapa **enkla och tydliga budskap** och träna talesmän på att framföra dem övertygande.
4. **Kommunicera regelbundet** vid bestämda tider - åtminstone en gång i veckan - även om det inte finns något nytt att säga. Kontinuitet skapar trygghet och minimerar rykten.
5. Ge **stöd till alla chefer**, så att de kan föra dialog om förändringen med medarbetarna.
6. Ha **nära kontakt med medierna** - förse dem med så mycket information som möjligt.
7. **Samverka med facket** - använd samma faktabakgrund i all kommunikation.
8. **Ord måste följas av handling**. Se till att cheferna är goda förebilder, belöna och lyft fram »rätt« beteende.
9. **Följ upp**, visa på framsteg (även de små) och bekräfta att förändringen är på rätt väg.
10. **Lyssna av bland medarbetarna** med jämna mellanrum, så att du vet att budskapen uppfattats rätt och vad som ytterligare behöver göras för att nå förändringsmålen.



**“If you can't explain
it simply, you don't
understand it well
enough.”**

Albert Einstein
smarty-pants physicist

Svara på

- Varför ska vi förändra?
- Vad kommer förändras?
- Vilka är berörda av förändringen?
- Hur ska förändringen genomföras?
- Vem/vilka är inblandade och leder arbetet?
- När kommer det ske?

Checklista för kommunikationsplanering

Gå igenom de här frågorna i tur och ordning för att skapa en kommunikationsplan.

- 1. Vad är problemet?** Vilka problem ska kommunikationen lösa? Vilka behov behöver tillgodoses? En plan börjar med kort nulägesanalys och bakgrundsbeskrivning.
- 2. Vad är syftet och målet?** Varför behöver du kommunicera och vad vill du uppnå? Ökad kännedom? Bättre förståelse? Förändrat beteende? Kommunikation är något självändamål utan ett medel att nå resultat i arbetet. Formulera ett klart mål för att kunna mäta resultatet.
- 3. Vem är målgruppen?** Vilka vänder du dig till? Vad har de för behov, kunskaper och önskemål? Vilka förhållanden och attityder har de? Vad vill du att målgruppen ska veta, tycka, eller göra?
- 4. Vad ska jag säga?** Vilka är mina viktigaste budskap? Är dessa relevanta och anpassade för mina målgrupper? För att ett budskap ska vara intressant, begripligt och användbart behöver det utformas ur målgruppens synvinkel. Att berätta allt för alla resulterar ofta i att inget når någon.
- 5. Vilka kanaler ska jag använda?** Var brukar din målgrupp söka information? Tidningar, personlig möte, webben, skyltar, utbildning etc? Ofta är det en mix av kanaler som ger resultat. Människor är olika och vill dessutom ha variation. Kan det finnas oväntade kanaler som skulle ge extra effekt? Ett budskap behöver också upprepas och koordineras, både i olika kanaler och över tiden, för att få effekt.
- 6. Vem ska säga det?** Vem är den bästa budskapsbäraren för just denna kommunikationsinsats?
- 7. När ska jag säga det?** När i tiden är det bäst att genomföra kommunikationen för att uppnå bäst resultat? Behöver man kommunicera vid flera tidpunkter?
- 8. Vad kostar det?** Vilka resurser har du - i tid, pengar och kompetens? Står kostnaderna i rimlig proportion till det du vill uppnå? Vad kostar det att låta bli? Gör en budget och en ansvarsfördelning.
- 9. Hur ska man utvärdera insatsen och kontrollera effekten?** Fundera över metoder för hur resultatet ska följas upp. Gör det att mäta effekterna? Vad gick bra/mindre bra? Vad kan vi göra bättre nästa gång? Vad händer som vi inte förutsett?
- 10. Tar din kommunikationsplan hänsyn till övrig kommunikationsplanering?** Tidpunkt, målgrupp, syfte... Det är viktigt att inte konkurrera med andra delar av sin organisation om målgruppens uppmärksamhet och intresse.

Aktivitetsplan

- Aktivitet
- Mål
- Målgrupp
- Tidpunkt
- Kanal
- Ansvarig
- Budget
- Deadline
- Status

Aktivitetsplan					
Projekt äldrevänlig stad och framtidens äldreomsorg på Östermalm		Diarienummer: ÖST 2020/100			
2021-02-10					
PM =projektmål, HA = huvudaktivitet					
Id	Aktivitet	Ansvarig	Start-datum	Slut-datum	Frekvens för löpande aktiviteter
	Planeringsmöte med beställare och styrgruppens ordförande	PL	2021-02-09	2021-02-09	
	Upprätta projektplan	PL	2021-01-15	2021-02-11	
	Projektplan till styrgrupp för godkännande	PL			
	Projektplan till stadsdelsnämnd för beslut	PL	2021-03-11	2021-03-11	
PM	Ta fram en lokal handlingsplan för arbetet med Äldrevänlig stad utifrån stadens övergripande handlingsplan.				
HA	Utveckla och förbättra äldres inflytande i planering och uppföljning				
	Sammanträden med statsdelsnämndens pensionärsråd	PL	2021-02-15		Ordinarie sammanträden - 10 gånger per år
HA	Motverka ofrivillig ensamhet, social isolering och psykisk ohälsa				
	Möten i arbetsgruppen för att motverka ofrivillig ensamhet och psykisk ohälsa	PL			Möten 2 gånger per termin
	Samverkan med föreningar och civilsamhälle i syfte att nå ut till fler äldre				
	Aktiviteter för att särskilt nå och stödja äldre med psykisk ohälsa				
	Ta fram ny version av Kulturkatalogen				
HA	Undersöka och stärka äldres upplevelse av trygghet och säkerhet				
	Genomföra fördjupad undersökning och analys av äldres upplevelse av trygghet och säkerhet och ta fram förslag på möjliga åtgärder				
HA	Undersöka hur äldres önskemål, kunskap och behov kan tas tillvara vid planering och underhåll av stadsmiljön				

“

Ett av de största misstagen inom förändringsarbete är att glömma bort att det inte är organisationer som ska förändras utan människor och deras beteende. Om medarbetarna inte litar på ledningen, inte tror på visionen, inte köper anledningen till förändring, inte inkluderas i planeringen; då blir förändringsarbetet dömt att misslyckas oavsett hur briljant strategi man har att komma med.”

Carol Kinsey Goman

Kvittera

- Ställ öppna frågor:
 - Vad är din reflektion kring detta?
 - Vad betyder detta för dig?
 - Hur uppfattar du det vi har pratat om?
 - Kan du upprepa det jag har sagt? Repetera.
 - Saknar du någon information?
- Gå laget runt
- Be någon annan sammanfatta
- Reflektera

Kvittera efter mötet

- Ge möjlighet för deltagarna att våga återkoppla på kommunikationen senare, muntligt eller skriftligt.
- Stäm av om alla är ok med vägen framåt: Individuell avstämning.
- Repetera det viktigaste skriftligt.
- Skicka ut sammanställning med huvudbudskap och ev inspelning efteråt.
- Påminn om åtgärderna.
- Påminn om ansvar: Vem gör vad till när?
- Var transparent med processen framåt i all kommunikation.

Kommunikation avgörande

- Tydlig och väl planerad kommunikation
 - *Kommunicera även när det inte finns något nytt att säga*
- Ta inte för givet att andra har fattat
 - *Involvera andra i lösningen*
 - *Det är människors beteenden som förändras*
- Din inställning avgör

Vad tar du med dig idag?

Menti.com

Kod: 8871 3927

Kommunicera

Kommunicera

Kommunicera

Kontakt & Connect



B

anna@bellacom.se

[@annabellman](#)

[LinkedIn.com/in/annabellman](https://www.linkedin.com/in/annabellman)

[facebook.com/ModeratorAnnaBellman](https://www.facebook.com/ModeratorAnnaBellman)