

LEDARSKAPSAKADEMIN

16. PROGRAMMET

# LEDARSKAP INOM SYSTEMFÖRÄNDRING

JUSSI LAITINEN

DENNIS LINDROOS

ANNI KATAJARINNE

ROMINA THESSMAN-MALMSTRÖM





# SAMMANFATTNING

1

## Målsättning

Förstå vad som gör en lyckad systemförändring (t.ex. nytt IT-system) och hur man lyckats föra igenom förändringsprojekt.

Bättre förändringsmetoder för förändringar där arbetssätt och system förändras.

En praktisk slutprodukt som kan användas som ett utgångsläge för diskussioner i förändringssituationer.

## Arbetsmetod

Teoretisk bakgrund från PROSCI förändringsledningsmetod.

Delvis strukturerade intervjuer om förändringsledarskap.

Ett tillägg till metoden - fas 0 där man beslutar huruvida man ska gå in för förändringen och tankar om när man i olika skeden ska ta ett steg tillbaka för att lyckas.

## Slutprodukt och lessons learned

Checklista med diskussionspunkter för 3 (+1) faser  
E-format

Alla förändringar är olika till detaljerna, men det finns en gemensam nämnare; människorna som påverkas av förändringen.

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

## BAKGRUND

I vårt arbete har vi använt PROSCI som utgångsläge. PROSCI är en metod för att genomföra förändring och består av tre olika faser.

Sammanfattningsvis är faserna följande:

**FAS I** Förbered / planera : sätt upp mål, välj strategier, förbered förändringsgruppen

**FAS II** Genomför / hantera: utbilda, kommunicera, utveckla planerna för förändringen

**FAS III** Led förändringens hållbarhet/ Upprätthålla & stärka: analysera feedback, välj mätare för att följa upp förändringen



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

## BAKGRUND

När vi i vår grupp diskuterade förändringsprocesser mer ingående kom vi in på tanken om att det är många frågor som behöver besvaras redan innan planeringen av förändringen sätts igång. De här frågorna är t.ex.:

- Behövs förändringen eller finns det andra alternativ?
- Vad händer om man inte gör någon förändring?
- Hur vet man att man inte ska gå in för en förändring?

Vi kom fram till att det behövs en till fas före PROSCIs tre egentliga faser; **FAS 0 - Förbered eller slopa**



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

## METOD

- Djupdykning i PROSCI fas 1, 2 och 3 samt vår egna fas 0
- Gemensam diskussion och sammanställning.
- Under diskussionerna kom vi fram till att ett användbart sätt att presentera de olika faserna är att formulera om alla olika skeden till frågor. De här frågorna är tänkta som diskussionsunderlag för de som planerar förändringen.
- För att få bättre grund till att frågeställningarna är relevanta har vi
  - Provkört dem med en gruppmedlem som ansvarat för en liknande stor förändringsprocess
  - Intervjuat två sakkunniga inom Ledarskapsakademins nätverk (kommunala sektorn, privata sektorn)

Efter intervjuerna har vi sammanställt och analyserat materialet och säkerställt att frågorna fungerar. Som tillägg finns alternativ för hur frågorna har besvarats inom de förändringsprocesser vi har sett på.

# CHECKLISTAN



1

## **FAS 0 Förbered eller slopa: utred förändringbehovet och alternativa möjligheter**

2

FRÅGOR Hur har man utrett varför förändringen behövs?

3

Vem bör man ta med i det här skedet, före förändringen inleds?

4

Hur sätter man upp målsättningarna för förändringen?

5

Hur vet man att man skall gå in för förändringen?

6

Hur vet man att man inte skall gå in för förändringen?

7

Kan man låta bli att genomföra förändringen?

8

Vad händer om man inte gör förändringen?

9

10

11

# CHECKLISTAN



1

## FAS I

### Planera: sätt upp mål, välj strategi, förbered organisationen för förändring

2

#### FRÅGOR

Hur skall man välja metod för förändringen?

3

Hur skall man sätta upp en bild av hur slutresultatet kommer att se ut?

4

Vem skall man ta med då förändringen börjar?

5

Hur sätter man upp en effektiv förändringsorganisation?

6

Hur påverkas personalen/ slutanvändaren/ ledningen?

7

Hur skall man bygga upp en effektiv kommunikationsplan?

8

När skall man börja kommunicera om förändringen?

9

10

11

# CHECKLISTAN



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7**
- 8
- 9
- 10
- 11

## FAS II

### **Genomför : utbilda, kommunicera och utveckla planerna för förändringen**

#### FRÅGOR

Hur leds förändringen på ett konkret plan?

Hur skall man kommunicera med organisationen?

Hur ska man sköta utbildning av personalen på olika organisationsnivåer?

Vad skall man mäta för att se om man lyckats med förändringen?

Hur ofta skall man uppdatera planerna?

Hurdana incitament skapas inom organisationen för att uppmuntra förändringen?



# CHECKLISTAN



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8**
- 9
- 10
- 11

## **FAS III**

### **Upprätthåll och stärk en hållbar förändring: analysera feedback, följ upp indikatorer för förändringen**

#### FRÅGOR

Hur skall man upprätthålla förändringen?

Vem ansvarar för upprätthållandet av resultaten?

Vad skall man mäta för att veta hur förändringen upprätthålls?

Hur vet man att förändringen har accepterats av organisationen?



1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

## HUR NÅR VI UT TILL SAMHÄLLET?

- Kontakta universitet/högskolor och berätta mera om Ledarskapskademin
- Podcastbesök
- Berätta om arbetet på den egna arbetsplatsen
- LinkedIn
- Andra medier



## BILAGA

# SAMMANFATTNING AV DISKUSSIONERNA

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

Det måste alltid finnas en orsak till förändring, att göra en förändring bara för att ändra är inget alternativ. Orsaker till en förändring varierar beroende på vilken industri man jobbar inom, t.ex kan nya lagförslag eller marknadsläget vara orsaker till att organisationen behöver en förändring.

Om inte en förändring görs kan organisationens tillväxt mattas av. Ett annat scenario är att organisationen inte uppfyller de finansiella kriterierna efter att lagförändringar gjorts.

Hela personalen skall tas med i ett tidigt skede när en förändring görs. Genom att låta personalen delta bidrar det till en ökad känsla av delaktighet. Kommunikationen inom organisationen måste vara tydlig. Redan från början av förändringen krävs det en god kommunikation. För att få projektet framåt rekommenderas att skapa en kärngrupp/pilotteam. Kommunikationen kan variera beroende på organisation, one-to one, gruppsamtal eller interna kommunikationskanaler är några exempel på kommunikation.

Genom att börja från ett "tomt papper" kan man visualisera slutresultatet. Genom att ha ett tankesätt att börja från grunden och glömma hur organisationen ser ut för tillfället.



1

## SAMMANFATTNING AV DISKUSSIONERNA

2

3

4

För att ha en effektiv förändringsorganisation måste de personer som jobbar med förändring lita på varandra. De som är ansvariga för förändringen måste komma överens om vad som får sägas och till vem, alla måste dela med sig samma information. Extern hjälp kan vara nödvändig eftersom deras åsikter oftast väger mer (även fast åsikterna är samma som de egna teamet har). Planerna måste uppdateras kvartalsvis eftersom det kan hända mycket i världen på några månader.

5

6

7

Regelbundna träffar för personalen är viktigt för att kunna leda en förändring. Alla i en organisation har ansvar för att förändringar implementeras och det måste kommuniceras tydligt vad förändringen handlar om.

8

9

Att hålla upp förändringen kan man göra genom att uppmuntra personalen genom personalförmåner, trivsel på jobbet och inom vissa branscher genom bonusar.

10

11



# **DISKUSSION**