

## ATT TÄNKA PÅ som förändringsledare

- **OM MAN HAR BYGGT UPP** ett tillitskonto och bra relationer till sina medarbetare innan förändringen går det smidigare.
- **LÅT FÖRÄNDRING BLI EN DEL AV VARDAGEN.** Träna på de små förändringar som sker i vardagen, som byte av fikatid eller ett nytt dokumentsystem. Då blir de större förändringarna inte lika svåra.
- **MÄNNISKOR DRIVS AV TVÅ SAKER.** Välbehag och obehag. Om man som ledare på ett smidigt sätt får medarbetarna att förstå det obehag det troligen kommer att innebära att inte göra förändringen, samt att situationen efter förändringen ger mer välbehag, är det lättare att få med sig dem på tåget.

**D**ET FINNS INGET enkelt sätt att beskriva förändringsledarskapet. Det är komplext och hanteras olika beroende på gruppdynamik och grad av förändring. Men trots det finns det, enligt Markus Amanto som är vd, konsult och föreläsare på Altaleda, några verktyg som förändringsledaren kan ha med sig i bagaget vid de flesta omställningar. För honom handlar förändringsledarskapet i mångt och mycket om ovisshet och hur ledaren hanterar den. För att hantera ovissheten förespråkar han att man använder sig av Kasam, ett begrepp som myntades av sociologen Aaron Antonovsky i mitten av 1970-talet.

Kasam är en modell i tre delar som går ut på att få medarbetarna att känna sammanhang i arbetet och därmed minska motstånd mot förändringen. Första delen handlar om att få medarbetarna att känna begriplighet. Det får man genom att informera och vara tydlig gentemot personalen om vad förändringen betyder i deras vardag.

– Man ska inte prata i fina och tjusiga ord utan leverera budskapet om förändringen på ett sätt så att alla verkligen förstår innebörden och hur det påverkar dem, poängterar Markus Amanto.

Kasam-modellens andra del handlar om hanterbarhet. Där gäller det att man som ledare ger sina medarbetarna de verktyg de behöver för att hantera förändringen. Det är också viktigt att de vet var de ska söka stöd och vända sig för att få svar på sina frågor. Kasam-modellens tredje del handlar om meningsfullheten, att man som ledare förmedlar varför förändringen genomförs.

– Det tenderar förändringsledare att missa i farten. Man kanske informerar om förändringen och vad den innebär, men för att få med sig medarbetarna är det också viktigt att de förstår varför den görs. De behöver veta anledningen för att känna att den är meningsfull, säger Markus Amanto.

### Rädsla kräver styrning

Hur dynamiken i en arbetsgrupp ser ut bör också tas med i beräkningarna när man ska leda sina medarbetare i förändring. I det fallet förespråkar Markus Amanto FIRO, en relationsteori som togs fram i samband med Koreakriget av den amerikanske psykologen Will Schutz som fick i uppdrag att undersöka varför grupper med samma utbildning och arbetsuppgifter ändå varierade i effektivitet.



Markus Amanto är vd på Altaleda, men arbetar även som konsult och föreläsare.

I FIRO-teorin finns tre faser representerade. Den omogna fasen, där medarbetarna känner rädsla och ovisshet, och behöver mycket styrning av sin ledare. I den andra, mer mogna fasen uppstår ofta konflikter och ifrågasättande. Här behöver ledare delegera mer ansvar och fungera som en handledare i att lyfta upp motsättningar och ge tid att hantera relationerna. I den tredje och mest mogna fasen av FIRO känner gruppen en hög tillit och gemenskap och kan därför slappna av. Något som innebär att de är självgående och inte kräver detaljstyrning på samma sätt.

Men att en grupp är självgående innan en förändring betyder inte att de fortsätter vara det.

– Vid en förändring hamnar de oftast i första fasen igen och kräver mer styrning. Därför gäller det att vara medveten om i vilken fas gruppen befinner sig i, säger Markus Amanto. ■

### Kommande nummer

I nästa nummer fokuserar vi på själva förändringsarbetet och i den avslutande delen berättar vi om en verksamhet som har lyckats med sitt förändringsarbete.