



F17:2 Förändringskompetens som arbetsmiljöfaktor

Cathrine Reineholm

Förändringskompetens som arbetsmiljöfaktor

Cathrine Reineholm

Universitetslektor, docent pedagogik

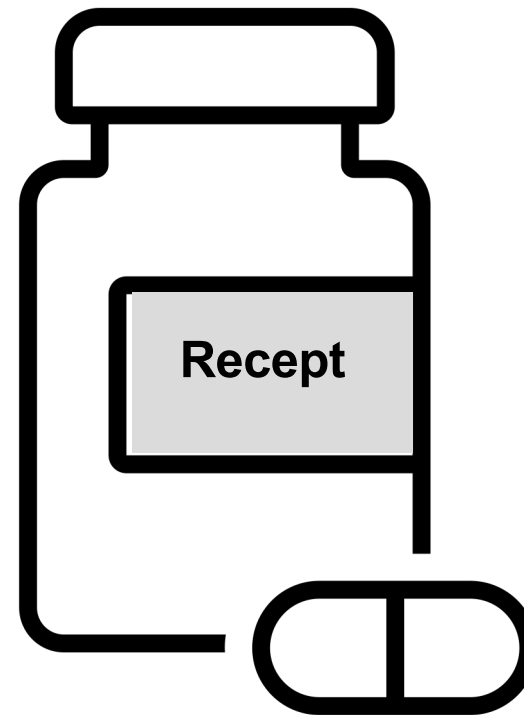
Kurt Lewin (1951) – Force-field model



- *Unfreeze*
- *Change*
- *Refreeze*

Ledarens roll vid förändring (Kotter, 1996)

1. Skapa känsla av angelägenhet
2. Bygg en stark koalition som stödjer förändringen
3. Skapa en vision och strategi
4. Kommunicera visionen
5. Bemyndiga anställda att genomföra förändringen
6. Planera för och skapa kortsiktiga vinster
7. Konsolidera vinster och åstadkom mer förändring
8. Förankra förändringen i organisationen





Henrik Kock & Cathrine Reineholm
Linköpings universitet

Tillgänglig via: www.mynak.se

Syfte/uppdrag

- Öka kunskapen om organisatorisk förändringskompetens

Vad är förändringskompetens?

- Var? Hos vem?
- Begreppet förekommer begränsat i litteraturen
- Inte ett ”samlat” begrepp
- **Organisatorisk förändring**
- **Kompetens**

Frågeställning

- Vilka faktorer i empirisk forskning beskrivs som viktiga för att använda, behålla och öka organisatorisk förändringskompetens?

Organisatorisk förändringskompetens

- Organisationens förmåga att utnyttja såväl befintlig kompetens inom organisationen och förmågan att använda och utveckla kompetens i syfte att möta (externt eller internt genererade) behov av förändring.
- Organisatorisk förändringskompetens kan relateras till olika nivåer i organisationen: individer (mikro), grupper (meso) och till organisationen i sin helhet, inklusive dess omgivning (makro).
- Organisationens förändringskompetens är i hög grad beroende av organisationens förmåga att ta tillvara befintlig kompetens och genom lärande (individ, grupp och organisationslärande) utveckla organisatorisk förändringskompetens.

Inklusionskriterier – studier

- Arbetsliv/arbetsplats
- Planerade förändringar
- Befintlig kompetens inom organisationen
- Förmåga att behålla eller utveckla kompetens
- Organisationens eller gruppens förändringskompetens
- Organisationens förmåga till lärande och innovation
- Organisationens förmåga att tillfredsställa kunder/uppdragsgivare.



27 studier

Resultat

Ledning, chefer och förändringsagenter

- Både driva och navigera genom en förändring, undvika eller mildra motstånd/hinder
- Förmåga att växla mellan olika ledarskapsstrategier
- Mellanchefer och första linjens chefer:
 - Tolka, översätta och förstå
 - Skapa engagemang och mening
 - Stötta och skapa förutsättningar
- Medarbetares inställning eller attityd till förändring är ofta påverkad av ledarens inställning

Förutsättningar

- Autonomi
- Delaktighet
- Information
- Kommunikation
- Ge helhetsbild av förändringen

Viktigt *hur* en förändring förmedlas

Förändring som lärande

- Ta tillvara på varandras kompetens och erfarenheter
- Diskutera problem, utmaningar och lösningar
- Förändring och organisatoriskt lärande

Slutsatser

Viktiga faktorer för att använda, behålla och öka organisatorisk förändringskompetens:

- Ledning, chefer och förändringsagenter
- Medarbetares inställning och tidigare erfarenheter av förändring
- Information, kommunikation och delaktighet:
 - Före, under och efter förändring
- Möjligheter till lärande i förändringsprocesser

Samhällsnytta / Råd på vägen



Samhällsnytta/råd

- Lär av historien, utvärdera resultat och effekter
- Ta tillvara på erfarenheter, goda såväl som mindre goda



Samhällsnytta/råd

- Ledare och förändringsagenter är betydelsefulla men inte allena saliggörande...
- Inte bara styra och leda förändring, utan även synliggöra och stödja användning av hela organisationens kompetens



Samhällsnytta/allmänna råd

Medarbetare eller motarbetare?

- Mer fokus på att motarbeta motstånd än att främja motivation.
- Förändringsmotstånd, en legitim reaktion?

Ett tillfälle att skapa öppenhet, möjlighet att påverka och att utnyttja kunskap och erfarenheter



Samhällsnytta/allmänna råd

Delaktighet som en nödvändig, men inte tillräcklig förutsättning

- Delaktighet vid planering och genomförande kan öka motivation, samt
- Bidra till ett gemensamt meningsskapande



Men,

- Delaktighet kan också sätta under tryck, pga. olika begränsningar (t ex. tidsbrist)



Bilder skapade i Copilot

Samhällsnytta/allmänna råd

Strategier och policyer är inte allt!

- Stark tilltro till och stor satsning på policys, planer, strategidokument
- Men, en dålig matchning gentemot stöd och resurser för genomförande

Krävs det ett omvänt förhållande, mer fokus på genomförande?



Bild skapad i ChatGPT

Organisationer behöver ...

Hantera:

- Oförutsedda/oväntade händelser
- Variation

Anpassa:

- Antal anställda
- Vad de ska utföra och hur mycket
- Ha kapacitet att förändras och utvecklas
- *Organisatorisk förändringskompetens*

När det talas om förändring



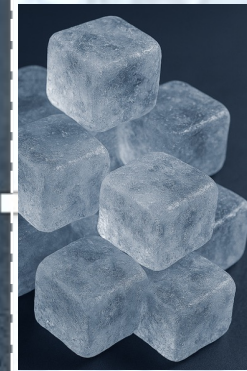
Bild skapad i Copilot

Hybrid-/distansarbete
Digital utveckling **Grön omställning**

Kurt Lewin (1951) – Force-field model



- *Unfreeze*



- *Refreeze*

- ***Ständig förändring?***

Tack för att ni lyssnat!

cathrine.reineholm@liu.se