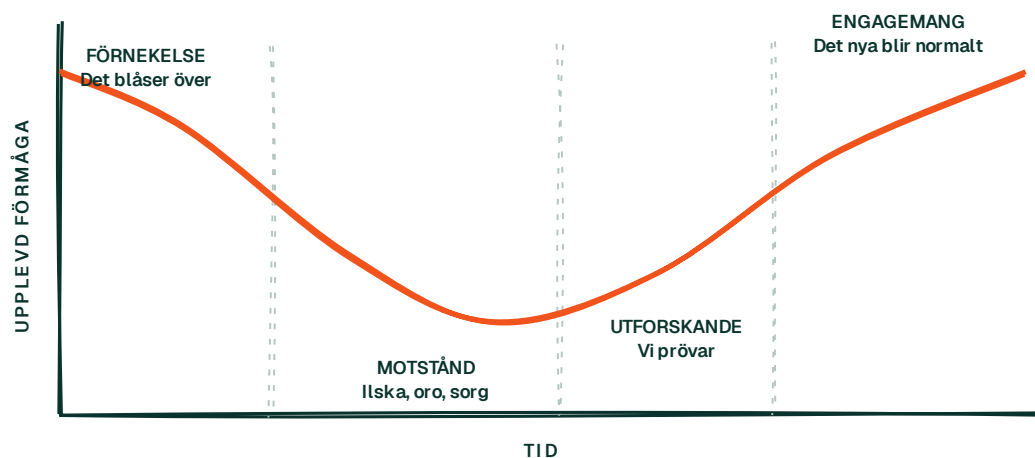


Förändringskurvan

Varför det blir sämre innan det blir bättre, och vad som händer på vägen

THEORVAR

KÜBLER-ROSS, 1969



Figur 1. Förändringskurvan. Den lodräta axeln brukar beskrivas som upplevd förmåga eller energi, den vågräta som tid. Kurvan är en beskrivning av ett vanligt förlopp, inte ett schema. Somliga hoppar över faser, andra går fram och tillbaka mellan dem.

Var den kommer ifrån

Elisabeth Kübler-Ross (1926–2004) var en schweizisk-amerikansk psykiater. I boken *On Death and Dying* (1969) beskrev hon fem reaktioner hon såg hos svårt sjuka patienter: förnekelse, ilska, köpslående, nedstämdhet och acceptans. Hon skrev aldrig att de kom i tur och ordning eller att alla gick igenom alla.

Överföringen till arbetsliv och organisationsförändring gjordes av andra. **Adams, Hayes och Hopson** beskrev 1976 samma rörelse som en kurva över tid, och **Scott och Jaffe** gav 1988 den variant som är vanligast i svenska ledarprogram, med fyra faser: förnekelse, motstånd, utforskande och engagemang.

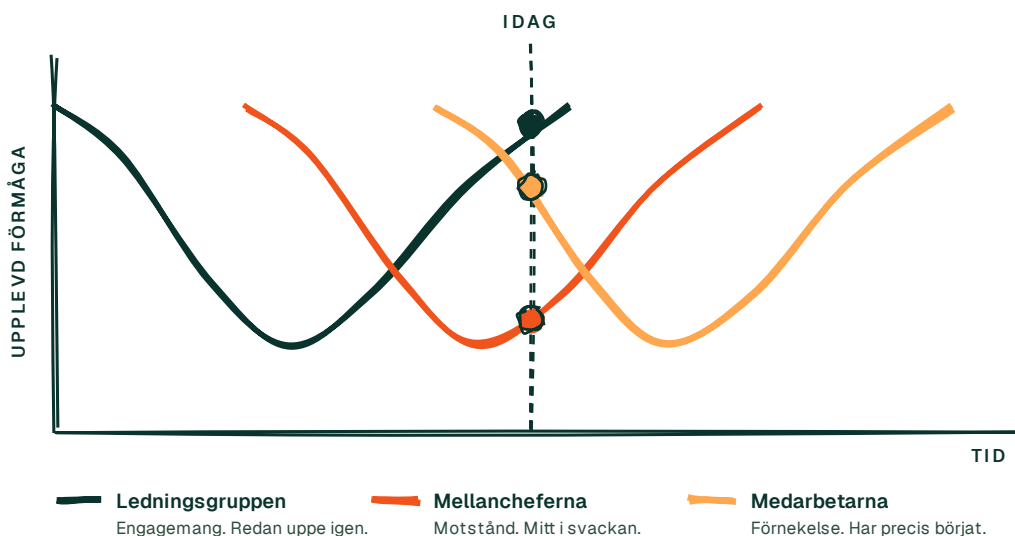
Så fungerar modellen

Modellen säger att en påtvingad förändring kostar innan den ger. Kurvan dyker först, eftersom det gamla slutar fungera innan det nya börjar göra det, och stiger sedan när människor hittat sitt fotfäste. Poängen är inte att förutsäga exakt var någon befinner sig utan att göra svackan begriplig, så att den inte tolkas som att förändringen var fel.

- **Förnekelse:** det här berör inte oss, det blåser nog över. Blicken är riktad bakåt. Här behövs information, upprepning fler gånger än som känns nödvändigt.
- **Motstånd:** ilska, oro och sorg. Det är den känslomässigt tyngsta delen och den som chefer helst skyndar förbi. Här behövs framför allt någon som lyssnar utan att argumentera emot.
- **Utforskande:** nyfikenhet börjar blandas med tveksamhet, man provar. Här behövs utrymme att experimentera och tåla misstag.
- **Engagemang:** det nya blir det normala. Här behövs att det som fungerar sätts i system och att det gamla får ett värdigt avslut.

Alla står inte på samma ställe

Kurvan ritas oftast som en enda linje, som om organisationen vore en person. Var och en kliver in i förändringen den dag hon får veta, och eftersom olika grupper får veta vid olika tillfällen ligger deras kurvor förskjutna i tiden. Det mesta av friktionen i en förändring uppstår i avståndet mellan dem.



Figur 2. Samma kurva, tre olika starttider. Den lodräta streckade linjen är dagens datum. Där befinner sig de tre grupperna på var sitt ställe i förloppet, trots att de talar om samma förändring.

De tre grupperna

- **Ledningsgruppen** har levt med förändringen sedan den bereddes. Förnekelsen och motståndet skedde i slutna rum, ofta månader tidigare, och när beslutet kommuniceras undrar de varför ingen annan är med.
- **Mellancheferna** får veta strax före alla andra och ska bära två saker samtidigt, sin egen reaktion och andras. De hamnar mitt i svackan och stannar där längst, eftersom de sällan får utrymme att vara i den.
- **Medarbetarna** börjar sin kurva den dag informationen når dem. Det som uppfattas som motstånd är oftast bara att de befinner sig i början.

Bilden byter ut en fråga mot en annan. I stället för varför de andra inte hänger med blir frågan hur långt före dem vi själva ligger. Tre saker brukar följa: att ledningen berättar om sin egen svacka i stället för bara slutsatsen, att mellancheferna får ett verkligt försprång och någonstans att lämna sin egen reaktion, och att budskapet upprepas långt efter att avsändaren tröttnat på det.

Vad modellen inte säger

Det här är den modell i samlingen som har svagast stöd i förhållande till hur säkert den brukar presenteras. Kübler-Ross stadier byggde på samtal med döende patienter, inte på systematiska mätningar, och senare sorgforskning har inte kunnat bekräfta att sorg följer fasta stadier. Överföringen till organisationsförändring är en liknelse som aldrig prövats empiriskt på egen hand. Risken med kurvan är att den gör motstånd till ett psykologiskt stadium som ska passeras, i stället för till en möjligen befogad invändning som är värd att lyssna på. Att någon är arg behöver inte betyda att hon befinner sig i fas två. Det kan betyda att hon har rätt.

En fråga att ta med

Hur många veckor eller månader före de andra fick du själv veta, och vad gjorde du med den tiden?

Källor. Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. New York: Macmillan. · Adams, Hayes & Hopson (1976). *Transition: Understanding and Managing Personal Change*. London: Martin Robertson. · Scott & Jaffe (1988). Survive and thrive in times of change. *Training and Development Journal*, 42, 25–27. · Maciejewski m.fl. (2007). An empirical examination of the stage theory of grief. *JAMA*, 297, 716–723.