

Förändringsmatrisen

Sex delar behövs. Vilken som saknas syns på vad som går fel

THEORVAR

KNOSTER 1991 · SVENSK VARIANT

VISION	NULÄGE	MÅL	RESURSER	HANDLINGSPLAN	UPPFÖLJNING	BLIR
✗	✓	✓	✓	✓	✓	Förvirring
✓	✗	✓	✓	✓	✓	Orealism
✓	✓	✗	✓	✓	✓	Oro
✓	✓	✓	✗	✓	✓	Frustration
✓	✓	✓	✓	✗	✓	Bara prat
✓	✓	✓	✓	✓	✗	Utebliven motivation
✓	✓	✓	✓	✓	✓	Förändring

Tabell 1. Varje rad saknar en enda del. Utfallet i högerkolumnen är det som brukar hända då. Matrisen läses baklänges: känner du igen frustrationen, leta efter resurserna.

Var den kommer ifrån

Matrisen är en svensk variant av en modell som brukar tillskrivas **Timothy Knoster**, amerikansk specialpedagog, som presenterade den 1991 vid en konferens om komplex förändring i skolan. Han byggde i sin tur på ett arbete av **Mary Lippitt** från 1987. Originalet har fem delar: vision, färdigheter, incitament, resurser och handlingsplan.

Den svenska varianten har bytt ut färdigheter och incitament mot nuläge, mål och uppföljning. Det är ingen liten skillnad. Originalet frågar om människorna kan och vill, den svenska versionen frågar om arbetet är ordentligt förberett och följs upp. Båda saknar det den andra har.

Så fungerar modellen

Delarna är inte en checklista att beta av utan villkor som alla behöver vara uppfyllda samtidigt. Saknas en enda uppstår ett bestämt slags problem, och det är matrisens verkliga användning: att gå baklänges från symtomet till det som fattas.

- **Utan vision** blir det **förvirring**. Människor kan utföra uppgifter utan att förstå vart de hör. Visionen är svaret på riktning och varför, inte en formulering på en vägg.
- **Utan nuläge** blir det **orealism**. Planen utgår från en organisation som inte finns, och de som känner den verkliga slutar lyssna.
- **Utan mål** blir det **oro**. Riktningen finns men ingen vet när det är gjort eller hur det ska bedömas.
- **Utan resurser** blir det **frustration**. Alla vet vad som ska göras och ingen har tid, pengar eller kompetens att göra det.
- **Utan handlingsplan** blir det **bara prat**. Fina möten, ingen rörelse, växande cynism.
- **Utan uppföljning** blir det **utebliven motivation**. Det som aldrig efterfrågas uppfattas som oviktigt, hur ofta det än sagts.

Den vanligaste användningen är diagnostisk. I stället för att fråga varför det går trögt går det att fråga vad som känns i organisationen just nu. Är det oro eller frustration? Svaret pekar på vilken kolumn som har ett kryss.

Vad modellen inte säger

Kopplingarna mellan en saknad del och ett bestämt känsloläge är en pedagogisk ordning, inte ett forskningsresultat. Knosters modell har aldrig prövats empiriskt och sprids i dag i ett stort antal versioner med olika många rutor, vilket i sig säger något om hur fritt den hanterats. Verkligheten är ovänligare än matrisen: en förändring saknar sällan bara en del, och samma symptom kan ha flera orsaker. Använd den som en fråga att ställa till gruppen, inte som en diagnos att ställa åt den.

En fråga att ta med

Vilket av de sex orden i högerkolumnen känner du bäst igen från er senaste förändring, och vad hade det kunnat peka på?

Källor. Knoster, T. (1991). *Presentation at TASH conference*. Washington DC. · Lippitt, M. (1987). *The Managing Complex Change model*. Enterprise Management Ltd. · Den svenska sexdelade varianten saknar belagd originalkälla.