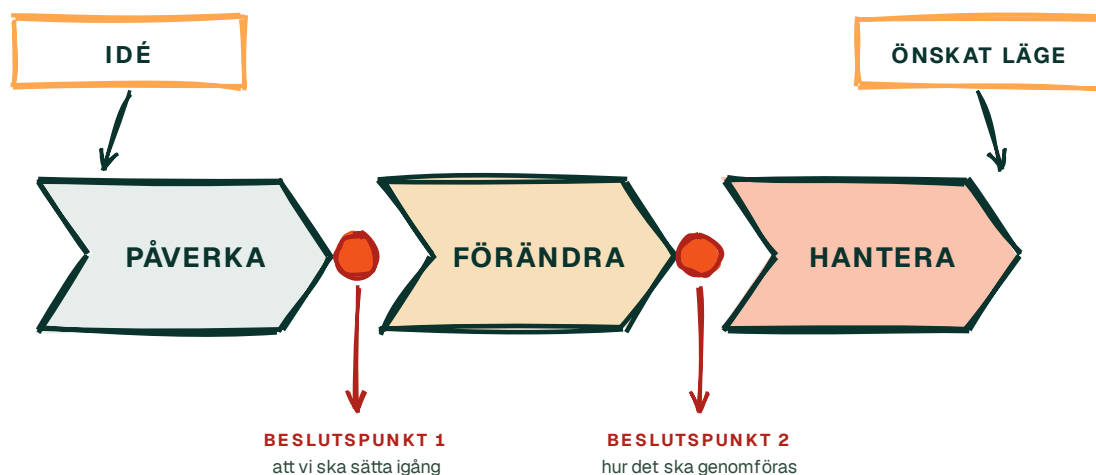


Beslutsprocessen

Från idé till önskat läge, med två beslutspunkter som inte ska slås ihop



Figur 1. Tre skeden och två beslut. Det första beslutet handlar om *att* vi ska sätta igång, det andra om *hur* det ska genomföras. Slås de ihop får människor frågan om hur innan de har fått svara på om.

Var den kommer ifrån

Bilden är en praktikers karta ur svensk förändrings- och projektledning, där beslutspunkter är ett etablerat grepp i modeller som PPS och XLPM. Någon namngiven upphovsperson finns inte. Tanken att en förändring har skilda faser med beslut emellan går tillbaka på **Kurt Lewins** beskrivning från 1947 av upptining, rörelse och återfrysning, och lever vidare i alla senare stegmodeller.

Så fungerar modellen

- **Påverka.** Idén finns men är ännu ingens beslut. Här samlas underlag och här prövas om problemet ens är det problem man trodde. Skedet är billigt, och det är nu invändningar är värda mest.
- **Beslutspunkt 1: att vi ska sätta igång.** Ett beslut om riktning och om att avsätta resurser för att ta fram ett hur, inte om lösningen.
- **Förändra.** Nu utformas lösningen. Alternativ vägs och de som ska leva med resultatet får vara med och forma det.
- **Beslutspunkt 2: hur det ska genomföras.** Nu bestäms lösningen och möjligheten att påverka innehållet upphör.
- **Hantera.** Genomförande och efterarbete fram till det önskade läget. Här handlar ledarskapet om uthållighet snarare än analys.

Modellens värde ligger i att hålla isär de två besluten. Det vanligaste felet är att de slås ihop: ledningen presenterar en färdig lösning och kallar det dialog. Medarbetarna märker att frågan om *att* redan är avgjord, och invändningarna handlar då om hur fast de gäller om. En av de vanligaste källorna till det som kallas förändringsmotstånd.

Säg var ni befinner er

Ett underskattat grepp är att inleda varje möte om förändringen med att peka på figuren. *Vi är före beslutspunkt ett, ingenting är bestämt.* Eller: *Vi är efter beslutspunkt två.* Båda är hederliga. Det som skapar misstro är att låta det ena låta som det andra.

Vad modellen inte säger

Bilden är linjär och verkliga förändringar är det sällan. Man går tillbaka, och ibland tas beslutspunkt ett i efterhand för att legitimera något som redan pågår. Modellen säger heller ingenting om vem som ska vara med i vilket skede: bred delaktighet före beslutspunkt ett tar tid och skapar förväntningar, smal delaktighet går fort och kostar i förankring. Och motstånd är inte alltid en följd av dålig process: ibland är förslaget dåligt, och då är motståndet information.

En fråga att ta med

I er senaste förändring, när togs beslutspunkt ett, och visste medarbetarna att den var tagen?