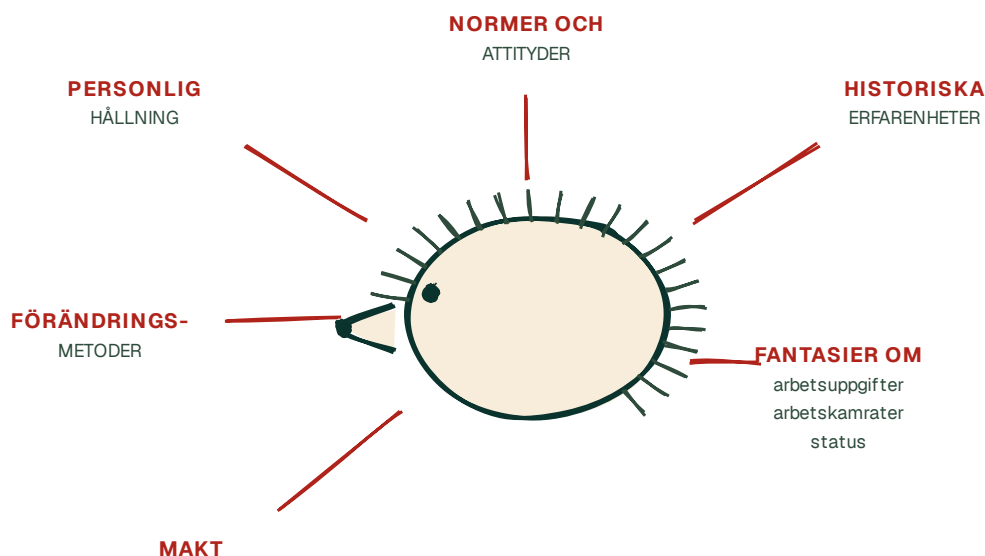


Förhållningssätt till förändring

Sex saker som avgör hur någon tar emot en förändring, och ingen av dem är förändringen

THEORVAR

OREG 2003 · FORD M.F.L. 2008



Figur 1. Igelkotten rullar ihop sig av skäl som ligger utanför bilden av själva förändringen. Strecken pekar på det som är verksamt, och det mesta av det fanns i rummet redan innan förslaget kom.

Var den kommer ifrån

Bilden är en praktikers sammanställning och saknar namngiven upphovsperson. Innehållet har däremot god förankring. **Shaul Oreg** visade 2003 att benägenheten att motsätta sig förändring delvis är ett personlighetsdrag, stabilt över situationer, och sammanfattade 2011 sextio års forskning på området. **Ford, Ford och D'Amelio** vände 2008 på perspektivet och visade att det som chefer kallar motstånd ofta är en rimlig reaktion på hur förändringen hanterats.

Så fungerar modellen

- **Normer och attityder.** Vad gruppen tycker är rimligt att tycka. Den som är ensam om att vara positiv i ett negativt rum blir tyst.
- **Personlig hållning.** Vissa söker det nya, andra värdesätter det förutsägbara. En stabil skillnad, inte ett tecken på ovilja.
- **Historiska erfarenheter.** Vad hände förra gången? Ett brutet löfte blir en tolkningsram nästa förslag måste passera.
- **Förändringsmetoder.** Hur det görs: delaktighet i rätt skede, information i tid, besked som håller. Den enda punkten chefen råder helt över.
- **Makt.** Vem vinner och vem förlorar inflytande? Frågan ställs sällan högt men besvaras alltid tyst.
- **Fantasier om arbetsuppgifter, arbetskamrater och status.** Det som föreställs, inte det som beslutats. Bilden är nästan alltid mer dramatisk.

Den sista punkten är den viktigaste. I ett informationsvakuum fyller människor i själva, och det de fyller i handlar om de tre saker som betyder mest på ett jobb: vad ska jag göra, vilka ska jag göra det med, och vad blir jag värd?

Att argumentera för förändringens förträfflighet biter därför sällan. Det som fungerar är att fråga vad hon tror kommer att hända.

Vad modellen inte säger

Sex punkter i en bild är en checklista, inte en förklaringsmodell. Den säger ingenting om hur mycket var och en väger, och forskningen pekar på att metoden väger tyngre än de andra för de flesta. Den största risken är hur bilden används: att förklara någons invändning med hennes personliga hållning är ett bekvämt sätt att slippa ta den på allvar. Ibland är motståndet inte ett förhållningssätt utan en bedömning, och då är det den mest värdefulla information ledningen kan få.

En fråga att ta med

Vilken av de sex punkterna styr din egen reaktion på den förändring du är mitt i nu?

Källor. Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 680–693. · Ford, J. D. m.fl. (2008). Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review*, 33, 362–377. · Oreg, S. m.fl. (2011). *Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 461–524.