Förändringen

Om varför förändringar tas emot så olika, vad som avgör mottagandet och vad en chef mitt i en omställning faktiskt kan påverka. Det mesta av det som avgör fanns i rummet innan beskedet kom, och det motstånd du möter är oftare en bedömning än ett stadium.

12

I stället för att se motstånd som ett hinder föreslår vi att det kan vara en resurs för förändringen.

JEFFREY FORD, LAURIE FORD OCH ANGELO D'AMELIO

Resistance to change: The rest of the story, Academy of Management Review, 2008. »Instead of viewing resistance as an obstacle, we propose that it can be a resource for change«, i egen översättning

Gör detta först

ANTECKNINGAR

Innan du läser vidare, tre frågor. De tar fem minuter och gör resten av kapitlet mer användbart.

1 **De tre senaste.** Skriv ner de tre senaste förändringarna på din arbetsplats som berörde dem du leder: en omorganisation, ett systembyte, ett nytt arbetssätt. Vad hände med var och en av dem, som de anställda ser det: blev det som utlovat, rann det ut i sanden, eller kom nästa förändring innan den första var klar?

2 **Din egen hållning.** Gör testet på theorvar.com/tester/forandringsbenagenhet, tolv påståenden. Vilken av de tre nivåerna hamnade du på, och när i ditt arbetsliv skulle du ha hamnat någon annanstans?

3 **Försprånget.** Välj den förändring som pågår eller är närmast i tid. Hur många veckor före dem du leder fick du själv veta, och vad gjorde du med den tiden?

Den första frågan är kapitlets kärna. Det som händer med nästa förändring avgörs i hög grad av svaret på den.

Instead of viewing resistance as an obstacle, we propose that it can be a resource for change.

JEFFREY FORD, LAURIE FORD OCH ANGELO D'AMELIO, RESISTANCE TO CHANGE: THE REST OF THE STORY, 2008

Beskedet kom en onsdag, i ett mejl som gick ut till alla samtidigt. Två avdelningar skulle bli en, med ny chef, nya team och ett nytt namn. Mejlet var välskrivet. Det förklarade varför, det var tydligt med tidplanen och det slutade med en mening om att alla frågor var välkomna. Jag hade själv varit med och formulerat det, och jag var nöjd.

Efteråt gick jag ut i korridoren. Den första jag mötte sa: »Så det blev som sist, alltså.« Den andra frågade om det här betydde att hon skulle sitta kvar i samma rum. Den tredje sa ingenting alls, och det var den som oroade mig mest. Ingen av de tre reagerade på det som stod i mejlet. De reagerade på något annat: på vad som hänt förra gången, på sitt eget skrivbord, på något jag inte kunde se. Jag hade ägnat tre veckor åt beskedet och ingen tid alls åt det som beskedet landade i.

Det är kapitlets fråga. Vad är det egentligen en människa reagerar på när en förändring kommer, och hur mycket av det kan den som leder påverka? Forskningen ger, som vi ska se, ett svar som är obekvämt för den som just lagt tre veckor på ett mejl. Det mesta av det som avgör hur förändringen tas emot fanns på plats innan den kom. Kapitlet handlar om vad det är, och om vad som ändå går att göra när beskedet redan är skickat.

Forskningen

Siffran som ingen har mätt

Hughes (2011)
Journal of Change Management

Nästan varje bok om förändringsledning börjar med samma siffra: sjuttio procent av alla förändringsinitiativ misslyckas. Den står hos Kotter, hos Beer och Nohria och i otaliga presentationer. Mark Hughes (2011) gick igenom de fem publicerade förekomsterna där siffran först dyker upp och sökte belägget. Han fann inget. I samtliga fem fall saknas giltiga och tillförlitliga empiriska data, och de senare källorna hänvisar till de tidigare, som i sin tur inte hänvisar till någon undersökning alls. Hughes går ett steg längre och ifrågasätter om en misslyckandefrekvens ens går att mäta: vad som räknas som lyckat beror på vem som frågar, när och mot vilket mål, och förändringar har sällan ett slut.

Det betyder inte att förändringar går bra. Det betyder att den mest citerade siffran i fältet är ett rykte, och att den som öppnar med den har börjat på fel fot. Siffran gör dessutom något med rummet. Den säger till dem som ska

genomföra förändringen att oddsen är emot dem, och till dem som ska ta emot den att det kloka är att vänta ut den.

Stouten, Rousseau och De Cremer (2018) gick igenom de spridda praktikermodellerna, Kotters åtta steg, Lewins tre, Hiatts ADKAR och flera till, och ställde dem mot forskningen. Deras första fynd är att modellerna oftare vilar på expertutlåtande än på belägg. Deras andra är att det ändå finns en hel del belägg, för enskilda delar av dem. Ur den jämförelsen formulerar de tio evidensbaserade steg, som sammanfattas i Modellerna. Det jag tar med mig från deras genomgång är skillnaden mellan två frågor som ofta blandas ihop: om ett steg är vettigt, och om det finns stöd för att ordningen mellan stegen spelar roll. Det första har ofta stöd. Det andra har det nästan aldrig.

Stouten m.fl. (2018)
Academy of Management Annals

Trestegsmodellen som inte var Lewins

Den äldsta av förändringsmodellerna tillskrivs Kurt Lewin: tina upp (unfreeze), förändra (change), frys på nytt (refreeze). Den finns i varje lärobok. Cummings, Bridgman och Brown (2016) jämförde vad Lewin faktiskt skrev i sina artiklar från 1947 med hur det senare återgetts, och fann att han aldrig utvecklade någon trestegsmodell. Han skrev om jämviktslägen (quasi-stationary equilibria) i grupper och om att en förändring kräver att kraftfältet kring det gamla läget rubbas. Den prydliga trestegsfiguren tog form efter hans död, hos andra, och fick hans namn. Det säger något om fältet: den mest kända modellen är en efterhandskonstruktion.

Cummings m.fl. (2016)
Human Relations

Weick och Quinn (1999) gjorde en indelning som är mer användbar än trestegsmodellen. De skiljer på episodisk förändring (episodic change), den som kommer som ett avgränsat projekt med början och slut, och kontinuerlig förändring (continuous change), den som pågår hela tiden i små justeringar av hur arbetet görs. Den episodiska följer mönstret tina, förändra, frys. Den kontinuerliga följer det omvända: frys, balansera om, tina. I en verksamhet som ändras hela tiden är chefens uppgift alltså inte att lösa upp något, utan att då och då frysa bilden, göra mönstret synligt så att gruppen ser vad den redan håller på att ändra, och först därefter styra om. De flesta av de förändringar en chef leder är av det andra slaget, och de flesta modeller är skrivna för det första.

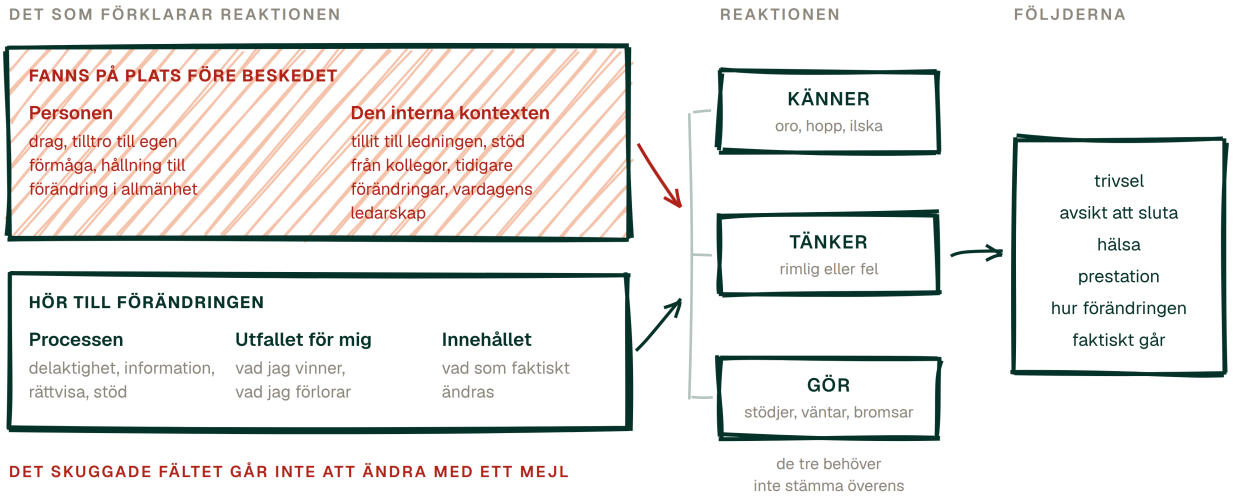
Weick och Quinn (1999)
Annual Review of Psychology

Vad en människa gör med ett besked

Armenakis m.fl. (1993)
Human Relations

Oreg (2003)
Journal of Applied Psychology

Oreg, Vakola och Armenakis (2011) gick igenom sextio års kvantitativ forskning om hur mottagare reagerar på förändring, 79 studier från 1948 till 2007, och byggde en modell av det de fann. Reaktionen har tre delar som inte behöver stämma överens: vad man känner, vad man tänker om förändringen och vad man gör. Man kan tycka att den är rimlig och ändå gruva sig, eller tycka att den är fel och ändå göra sitt jobb. Det som förklarar reaktionen sorterar de i två grupper: det som fanns före förändringen, alltså personen själv och den interna kontexten, och det som hör till förändringen, alltså processen, det upplevda utfallet för en själv och innehållet. Figur 1 visar kedjan.



Figur 1. Reaktionens kedja. Det som förklarar hur en förändring tas emot faller i två grupper, och den skuggade var på plats innan beskedet kom. Reaktionen har tre delar som inte behöver stämma överens: man kan tycka att förändringen är rimlig och ändå gruva sig. Efter Oreg, Vakola och Armenakis, 2011.

FRÅGA

Vad hände med den förra förändringen, som dem du leder minns den?

Choi (2011)
Human Resource Management

Det avgörande i deras genomgång är hur mycket som ligger i den första gruppen. Tilliten till ledningen, stödet från kollegorna, tidigare erfarenheter, ledarskapet i vardagen: allt det var på plats innan mejlet skickades, och det formar hur mejlet läses. Choi (2011) gjorde samma iakttagelse från ett annat håll. De fyra attityder forskningen brukar mäta, beredskap (readiness), engagemang (commitment to change), öppenhet (openness) och cynism (cynicism), är alla tillstånd och inte drag. De ändras med omständigheterna. Det är goda nyheter för den som vill påverka dem, och dåliga för den som hoppats slippa.

FRÅGA

Vem i din grupp följer med bara för att hen inte ser något annat val?

Herscovitch och Meyer (2002) delade upp engagemanget för en förändring i tre. Man kan stödja den för att man vill (affective), för att man bör (normative) eller för att man inte ser något annat val (continuance). I tre studier, en med 224 studenter och de två andra med sjuksköterskor, 157 och 108, förutsade engagemanget för själva förändringen stödjande beteende bättre än engagemanget för organisationen i stort. Och de två första formerna gav mer stöd än den tredje. Det är värt att stanna vid. Den som följer med för att den inte ser något annat val följer med, men inte längre än den måste.

Herscovitch och Meyer (2002)
Journal of Applied Psychology

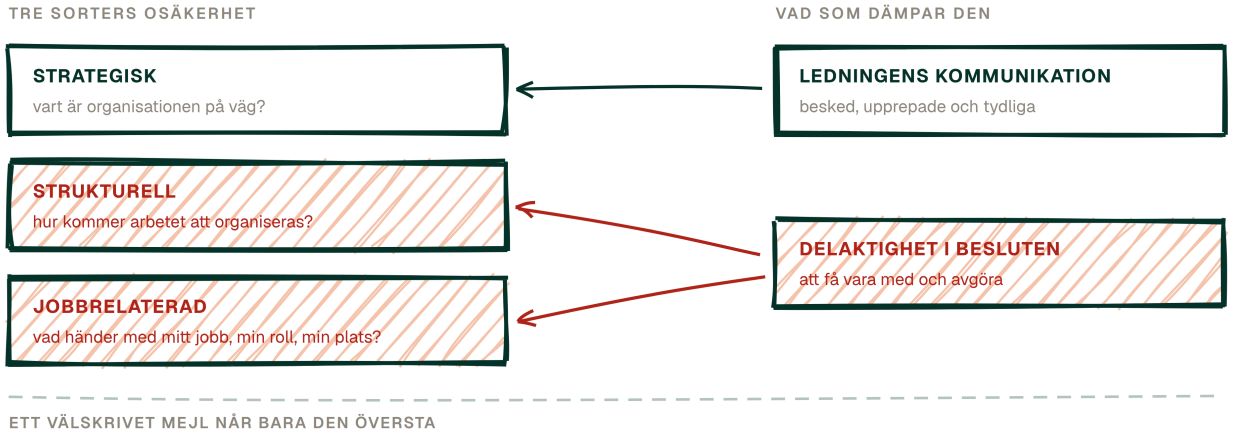
Begreppet beredskap (readiness for change) går tillbaka till Armenakis, Harris och Mossholder (1993), som skilde det från frånvaro av motstånd. Holt, Armenakis, Feild och Harris (2007) prövade sedan vilka delar som bygger beredskap inför en bestämd förändring, på över niohundra personer i två organisationer. Fyra: att den är rätt för verksamheten (appropriateness), att jag klarar av den (change-specific efficacy), att ledningen står bakom den (management support) och att den är bra för mig (personal valence). De fyra svaren kan gå isär. En medarbetare kan tycka att omorganisationen är rätt för företaget, vara säker på att hon klarar den och ändå vara emot, därför att hon själv förlorar på den. Den som bara argumenterar för verksamhetens nytta svarar då på fel fråga.

Holt m.fl. (2007)
Journal of Applied Behavioral Science

Osäkerheten, och vad som dämpar den

Bordia med kollegor (2004) undersökte vad det egentligen är som gör en omorganisation svår att bära, i en offentlig verksamhet mitt i en förändring. De fann tre sorters osäkerhet. Strategisk: vart är organisationen på väg? Strukturell: hur kommer arbetet att organiseras? Jobbrelaterad: vad händer med mitt jobb, min roll, min plats? De tre dämpas av olika saker. Ledningens kommunikation minskade den strategiska osäkerheten. Den strukturella och den jobbrelaterade minskade i stället när människor fick vara med och besluta. Och det som förmedlade sambandet mellan osäkerhet och psykisk belastning var upplevd kontroll. Kommunikation och delaktighet är alltså inte två grader av samma sak. De verkar på olika osäkerheter, och ett välskrivet mejl når bara den första. Figur 2 visar de tre osäkerheterna och de två kanalerna.

Bordia m.fl. (2004)
Journal of Business and Psychology



Figur 2. Tre osäkerheter, två kanaler. Ledningens besked dämpar frågan om vart organisationen är på väg. De två andra osäkerheterna dämpas av att människor får vara med och avgöra, och den kanalen går inte att ersätta med fler mejl. Efter Bordia med kollegor, 2004.

Wanberg och Banas (2000)
Journal of Applied Psychology

Wanberg och Banas (2000) följde anställda genom en omorganisation och fann tre saker som förutsade öppenhet för förändringen: information, delaktighet och tilltro till den egna förmågan att klara den. Låg öppenhet hängde i sin tur samman med lägre arbetstillfredsställelse och starkare avsikt att sluta. Personliga egenskaper som självkänsla och optimism spelade också roll, men de tre första är de chefen råder över.

Petrou m.fl. (2016)
Journal of Management

Att samma budskap landar olika visade Petrou, Demerouti och Schaufeli (2016) i en studie av 368 poliser som följdes genom en omorganisation med tre mätningar. God kommunikation från ledningen fick de medarbetare som är inriktade på att nå framgångar (promotion focus) att forma om sitt arbete mer. Hos dem som är inriktade på att undvika förluster (prevention focus) var det tvärtom: de började forma om sitt arbete när kommunikationen var dålig, sannolikt för att skydda sig. Ett enhetligt koncernutskick ger alltså systematiskt olika reaktioner, och det är inte utskickets fel.

Rafferty och Griffin (2006)
Journal of Applied Psychology

Rafferty och Griffin (2006) skilde på tre egenskaper hos en förändring: hur ofta det ändras, hur mycket och hur planerat. De tre hängde ihop men hade olika samband med hur människor mådde. Rafferty och Jimmieson (2017) följde 260 anställda med fyra månaders mellanrum och fann att upplevelsen av förändringen påverkade sömn och välbefinnande via det känslomässiga motståndet. Det som återkommer i de här studierna är att frekvensen väger

tungt. Hur ofta det ändras säger mer om hur människor mår än vad som ändras.

Motståndet som information

Ford m.fl. (2008)
Academy of Management Review

Ford, Ford och D'Amelio (2008) skrev den artikel som vände på perspektivet. Den rådande bilden av motstånd, menar de, är skriven av förändringsagenterna, och den är ensidig till deras fördel: motstånd blir något som finns hos mottagarna och som ska övervinnas. De visar att agenterna själva bidrar till det motstånd de sedan beskriver, genom brutna löften och dålig kommunikation, och genom att kalla varje invändning för motstånd. Och de visar att motstånd kan vara en resurs. Den som säger emot håller frågan levande, pekar på det som ingen tänkt på och tvingar fram en bättre plan. Kapitlets epigraf är hämtad därifrån.

Det betyder inte att alla reagerar likadant. Oreg (2003) utvecklade i sju studier ett mått på benägenheten att göra motstånd, ett personlighetsdrag med fyra delar: att söka rutin, att reagera känslomässigt på förändring, att tänka kortsiktigt och att hålla fast vid sina uppfattningar. Men i en senare studie av 177 anställda under en stor förändring fann Oreg (2006) att både dispositionen och sammanhanget, alltså tilliten till ledningen, informationen och den egna påverkan, hängde ihop med attityden till just den förändringen. Attityden hängde i sin tur ihop med trivsel, engagemang och avsikt att sluta. Dispositionen finns. Den förklarar inte allt, och den är inte det chefen kan göra något åt.

Det chefen kan göra något åt är historiken. Bordia med kollegor (2011) visade att en dålig historik, alltså tidigare förändringar som skötts illa eller runnit ut i sanden, gav lägre tillit, lägre arbetstillfredsställelse, mindre öppenhet inför nästa, mer cynism och starkare tankar på att sluta. Och historiken förutsade faktisk personalomsättning två år senare. Cynism är alltså inte brist på information. Det är minne. Den medarbetare i korridoren som sa »så det blev som sist« gjorde inte motstånd. Hon gjorde en prognos, på goda grunder.

Bernerth m.fl. (2011)
Work & Stress

Bernerth, Walker och Harris (2011) satte namn på det som händer när förändringarna avlöser varandra: förändringströtthet (change fatigue). I ett tillverkningsföretag som gått igenom flera förändringar på tre år hängde trötthetten samman med utmattning, som i sin tur hängde samman med lägre engagemang och starkare vilja att sluta. Kostnaden för den tredje

omorganisationen är större än för den första, även om den tredje är bäst genomförd.

Ledaren före och under

Herold m.fl. (2008)
Journal of Applied Psychology

Herold, Fedor, Caldwell och Liu (2008) ställde två sorters ledarskap mot varandra. Det ena var chefens vardagliga sätt att leda, mätt som transformativt ledarskap (transformational leadership), alltså att ge riktning, visa omtanke och utmana. Det andra var det chefen gjorde just för förändringen: informera, involvera, förklara. Vardagsledarskapet hängde starkare ihop med medarbetarnas engagemang för förändringen än de förändringsspecifika handlingarna, särskilt när förändringen slog hårt mot den enskilda. Först hos de chefer som inte sågs som transformativa i vardagen gjorde den goda förändringsledningen skillnad. Med andra ord: det ledarskap du utövat i tre år väger tyngre än det du utövar i tre veckor.

Peng m.fl. (2021)
Journal of Applied Behavioral Science

Peng, Li, Wang och Lin (2021) vägde samman 30 studier med 12 240 deltagare om transformativt ledarskap och reaktioner på förändring. Sambanden gick åt förväntat håll: mer engagemang, öppenhet och beredskap, mindre motstånd och cynism. Men två av deras fynd manar till försiktighet. Sambanden var starkare i tvärsnittsstudier, där allt mäts vid ett tillfälle, än i studier som följer människor över tid. Och de var starkare i lägre rankade tidskrifter. Båda är tecken på att en del av effekten kommer från mätmetoden. Ledarskapet spelar roll, men sannolikt mindre än de mest citerade siffrorna antyder.

Vad förändringen kostar i hälsa

Bamberger m.fl. (2012)
Occupational and Environmental Medicine

de Jong m.fl. (2016)
Work & Stress

De Jong med kollegor (2016) gick igenom 39 studier som följt anställda över tid genom omstruktureringar, med och utan personalminskning. Effekten på välbefinnandet var huvudsakligen negativ, på kort och på lång sikt. Det som dämpade den var egenkontroll, kommunikation, information, utbildning, rättvisa i processen (procedural justice) och att de anställda accepterade förändringen. Det som förstärkte den var anställningsotrygghet. Bamberger med kollegor (2012) gjorde en liknande genomgång och landade försiktigare: 11 av 17 studier fann ett samband med förhöjd risk för psykisk ohälsa. Sambandet var svagare i de studier som följde människor över tid, och underlaget bedömdes inte räcka för en säker slutsats. Båda redovisas här därför att de landar olika, och skillnaden ligger i vilka studier som togs med.

Det som är säkrast i det här materialet gäller otryggheten. Sverke, Hellgren och Näswall (2002) vid Stockholms universitet vägde samman forskningen om anställningsotrygghet (job insecurity) och fann negativa följder för arbetsattityder, hälsa och i viss mån beteende, starkare hos arbetare än hos tjänstemän. Jiang och Lavaysse (2018) gjorde om räkningen med 535 stickprov och fann att otryggheten hängde ihop med 51 av 56 utfall, och att den känslomässiga otryggheten, oron, vägde tyngre än den tankemässiga bedömningen av risken. Det som gör en omorganisation farlig för hälsan är alltså sällan det nya arbetssättet. Det är hotet mot jobbet, och det hotet bärs av känslan mer än av kalkylen.

Jiang och Lavaysse (2018)
Journal of Management

Sverke m.fl. (2002)
Journal of Occupational Health Psychology

Vad forskningen inte kan säga

Det här avsnittet är skrivet med ödmjukhet, för fältet är stort och underlaget tunnare än det ser ut.

Nästan allt mäter attityder, inte om förändringen lyckades. Studierna ovan mäter hur människor känner, tänker och avser att göra. Få av dem följer upp om förändringen nådde sitt mål, och ännu färre kopplar mottagarnas reaktioner till det. Peng och kollegors fynd, att sambanden är starkare i tvärsnitt och i svagare tidskrifter, är ett tecken på att en del av det vi tror oss veta är ett resultat av hur det mättes.

Ingen har prövat stegen som en följd. Stoutens tio steg vilar på belägg för varje steg för sig. Ingen kontrollerad studie har prövat om en organisation som följer hela sekvensen lyckas bättre än en som inte gör det. Samma sak gäller Kotters åtta. Det kan vara sant ändå. Vi vet det inte.

Hälsoeffekterna är osäkra åt båda hållen. Två systematiska genomgångar av samma fält landar i olika slutsatser, och det beror på vilka studier de tog med. Den som vill hävda att omorganisationer skadar hälsan har stöd. Den som vill hävda att underlaget inte räcker har det också. Det säkraste vi kan säga är att anställningsotryggheten skadar, och att det finns saker som dämpar den.

Det som avgör hur förändringen tas emot fanns i rummet innan den kom. Motståndet är oftare en bedömning än ett stadium.

Modellerna

Nio modeller, med olika mycket på fötterna. De två första är de vi själva lutar oss mot. De sju därefter är så kända att en chef behöver kunna dem, med de förbehåll som hör till.

Stoutens tio steg. Stouten, Rousseau och De Cremer (2018) ställde praktikermodellerna mot forskningen och formulerade tio steg med belägg för vart och ett, här i vår sammanfattning: ta reda på fakta om problemet, bedöm beredskapen, välj insatser som har stöd, bygg förändringsledarskap i hela organisationen, formulera och sprid en riktning, arbeta genom de sociala nätverken, stöd genomförandet med mål, lärande, delaktighet och rättvisa, uppmuntra små försök, följ upp över tid, och gör det nya till det normala. Modellens styrka är att den skiljer mellan det som är belagt och det som är sedvänja. Dess svaghet är att ordningen mellan stegen inte är prövad, vilket författarna själva säger.

Holts fyra komponenter. Rätt för verksamheten, klarar jag den, står ledningen bakom, vinner jag något. Modellens styrka är att den är prövad på över niohundra personer och att den pekar ut var beredskapen brister. Dess svaghet är att den mäter en bestämd förändring vid ett tillfälle; beredskapen kan vara annorlunda nästa vecka.

Kotters åtta steg. Skapa en känsla av att det brådskar, bygg en styrande koalition, formulera en vision, kommunicera den, undanröj hinder, skapa snabba segrar, håll i, förankra i kulturen. Kotter (1995) bygger på egna iakttagelser av över hundra företag, utan redovisad metod. Modellens styrka är att den gett en hel generation chefer ett gemensamt språk, och att flera av stegen har stöd var för sig. Dess svaghet är att den aldrig prövats som sekvens,

och att den är skriven för den episodiska förändringen uppifrån.

Lewins tre steg, som inte är Lewins. Tina upp, förändra, frys på nytt. Modellens styrka är att den skiljer på att lösa upp något och att stabilisera något nytt, vilket många glömmer. Dess svaghet är att den inte är Lewins (Cummings med kollegor, 2016), och att den bara passar förändringar som har en början och ett slut.

ADKAR. Hiatts (2006) fem steg för den enskilda: medvetenhet (awareness), vilja (desire), kunskap (knowledge), förmåga (ability) och förstärkning (reinforcement). Modellens styrka är att den håller sig på individnivå och ligger nära Holts fyra komponenter. Dess svaghet är att den är en leverantörs produkt och att vi inte hittat någon oberoende prövning av den.

Bridges övergångsmodell. Bridges (1991) skiljer på förändringen, det som händer utanför, och övergången, det som händer inuti människan, och han börjar den senare med ett avslut: något måste släppas innan något nytt kan tas emot. Modellens styrka är just den distinktionen. Dess svaghet är att faserna, avslut, neutral zon och ny början, har samma problem som förändringskurvan nedan: ingen har visat att människor går igenom dem i ordning.

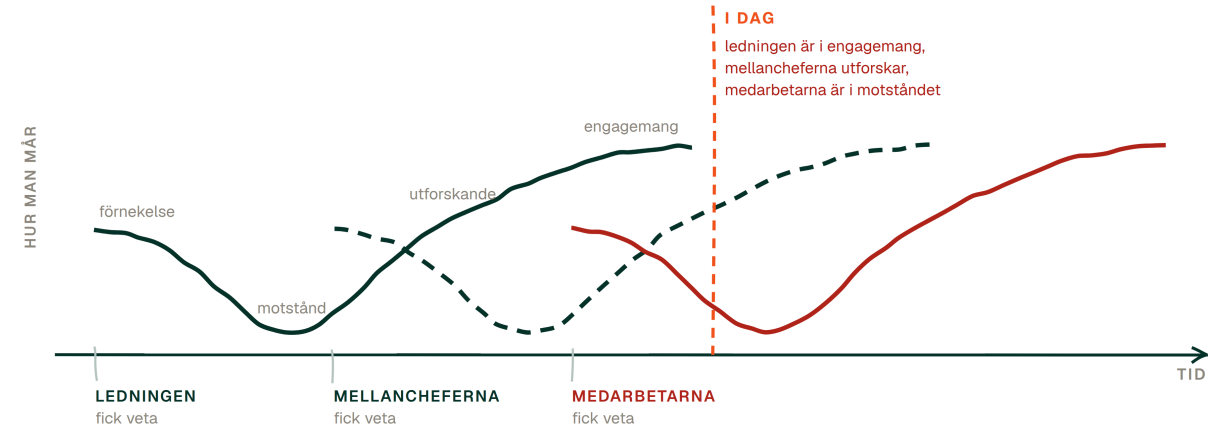
Förändringskurvan. Förnekelse, motstånd, utforskande, engagemang, efter Kübler-Ross (1969) via Adams, Hayes och Hopson (1976), i den fyrdelade form Scott och Jaffe (1988) gav den. Modellens styrka är bilden med tre grupper, ledning, mellanchefer och medarbetare, på olika ställen i kurvan samtidigt (Figur 3), en bild som förklarar varför ledningen är otålig när golvet just fått veta. Dess svaghet är att stadierna inte håller ens i den sorgeforskning de kommer ifrån (Maciejewski med kollegor, 2007; Stroebe med kollegor, 2017), och att ingen studie prövat dem i organisationer. Den enda studie som följt känslor genom en omorganisation över tid, elva sjuksköterskor i Norge (Giæver och Smollan, 2015), fann blandade känslor vid alla tre tillfällena, inte faser. Använd kurvan som en bild av att människor är på olika ställen, inte som en karta över var de ska vara.

Giæver och Smollan (2015)
Qualitative Research in Organizations and Management

Maciejewski m.fl. (2007)
JAMA

Stroebe m.fl. (2017)
Omega

SAMMA KURVA, TRE STARTTIDER



FRÅGAN ÄR INTE VARFÖR DE ANDRA INTE HÄNGER MED. DEN ÄR HUR LÅNGT FÖRE DU SJÄLV LIGGER

Figur 3. Samma kurva, tre starttider. Ledningen, mellancheferna och medarbetarna fick veta vid olika tidpunkter och befinner sig därför på olika ställen samtidigt. Kurvans stadier är inte belagda, men bilden av försprånget stämmer med det studierna om tid och information visar.

Beckhards formel. Missnöje gånger vision gånger första steg måste vara större än kostnaden för att ändra sig (Beckhard och Harris, 1977). Modellens styrka är multiplikationen: en nolla i någon av faktorerna räcker för att stoppa allt, vilket stämmer med att en förändring utan konkret första steg sällan börjar. Dess svaghet är att ingen av faktorerna går att mäta som formeln antyder.

Förändringsmatrisen. Sex delar behöver finnas samtidigt: vision, nuläge, mål, resurser, handlingsplan och uppföljning, och saknas en av dem syns det på vad som går fel (Figur 4). Utan vision blir det förvirring, utan nuläge orealism, utan mål oro, utan resurser frustration, utan handlingsplan bara prat och utan uppföljning utebliven motivation. Matrisen är en svensk variant av en modell för komplex förändring (managing complex change) som brukar tillskrivas Timothy Knoster (1991), efter Mary Lippitt (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, och det är ingen liten skillnad. Originalet frågar om människorna kan och vill. Den svenska frågar om arbetet är förberett och följs upp. Modellens styrka är att den läses baklänges, från känslan i gruppen till det som fattas, och att den delar logik med Beckhards formel: en enda saknad del räcker för att stoppa

FRÅGA

Vilket av matrisens sex ord känner du bäst igen från er senaste förändring?

allt. Dess svaghet är att kopplingen mellan saknad del och känsloläge är en pedagogisk ordning och inte ett forskningsresultat. Modellen har aldrig prövats empiriskt, den sprids i många versioner med olika många rutor, och i verkligheten saknas sällan bara en del. Värt att lägga märke till är att de två delar den svenska varianten strök, färdigheter och incitament, är just de två som ligger närmast Holts frågor om jag klarar den och om jag vinner något på den. Det är också de två som har starkast stöd i forskningen. Den som använder matrisen bör därför lägga till dem. Använd den som en fråga att ställa till gruppen, inte som en diagnos att ställa åt den.



Figur 4. Förändringsmatrisen. Varje rad saknar en enda del, och ordet i högerkolumnen är det som brukar hända då. Matrisen läses baklänges: känner du igen frustrationen, leta efter resurserna. Svensk variant efter Knoster, 1991; kopplingarna är en pedagogisk ordning, inte ett forskningsresultat.

Verktygen

Historiken först

Innan du presenterar något nytt, ta reda på vad som hände med de tre senaste förändringarna, som dem du leder minns dem. Fråga rakt: vad blev av dem? Lyssna efter tre saker: löften som inte hölls, förändringar som rann ut i sanden och sådana som avlöstes innan de var klara. Det du hör är den jord beskedet ska landa i. Bordia och kollegors fynd säger att historiken förutsäger reaktionen bättre än något du kan skriva i mejlet, och att den bara går att ändra genom att den här förändringen lämnar ett annat slags minne efter sig.

Beredskapsdiagnosen

Fyra frågor, efter Holt, ställda till en person i taget eller till en grupp: Är det rätt sak att göra för verksamheten? Klarar du av det? Står ledningen bakom det? Vinner du något på det? Svaren skiljer sig, och det svagaste svaret pekar ut insatsen. Är det första lågt behöver skälen bli tydligare. Är det andra lågt behövs utbildning och tid. Är det tredje lågt behöver ledningen synas. Är det fjärde lågt hjälper inga argument om verksamhetens nytta; då behöver du säga vad personen förlorar och vad hon får.

Matrisen baklänges

Fråga inte varför det går trögt. Fråga vad det känns som i gruppen just nu, med matrisens sex ord: förvirring, orealism, oro, frustration, bara prat eller utebliven motivation. Det ord gruppen väljer pekar på en kolumn, och det är i den kolumnen du börjar leta. Lägg sedan till de två frågor matrisen saknar, Holts klarar ni det och vinner ni något på det, för det är där de flesta svenska förändringar visar sig ha sitt kryss.

Tre osäkerheter, två kanaler

Sortera det som oroar i gruppen efter Bordia: vart är vi på väg, hur ska arbetet organiseras, vad händer med mitt jobb. Den första möts med ledningens besked, gärna upprepade. De två andra möts inte av besked utan av att människor får vara med och avgöra. Om du bara har tillgång till den första kanalen, säg det: »Jag kan svara på vart vi ska. Hur vi organiserar arbetet här bestämmer vi tillsammans, och det börjar på torsdag.«

Hopp och farhågor

Övningen finns på theorvar.com/ovningar/hopp-och-farhagor och tar mellan tjugofem och fyrtio minuter. Gruppen skriver ner hopp och farhågor var för sig och sorterar sedan farhågorna i tre högar: det vi kan påverka här, det som ska skickas vidare till någon som kan, och det vi bevakar. En farhåga som hamnar i rätt hög slutar vara ett motstånd och blir ett ärende.

Invändningen som krav

När någon säger emot, be personen formulera risken som ett krav på förändringen: »Om det här ska fungera måste …« Det flyttar samtalet från för eller emot till vad som behövs. Ford, Ford och D'Amelio har rätt i att den som bromsar ofta ser något ingen annan sett, och testets råd till den som hamnar på nivån Avvaktande är detsamma: gör invändningen till underlag i stället för till motstånd.

FRÅGA

Vem i din grupp har sagt emot förändringen med ett argument du ännu inte har svarat på?

Tidslinjen med tre kurvor

Rita en tidslinje och sätt ut när ledningen fick veta, när mellancheferna fick veta och när medarbetarna fick veta. Rita sedan förändringskurvan för var och en med start vid respektive datum, som i Figur 3. Frågan bilden ställer är inte varför de andra inte hänger med. Den är hur långt före du själv ligger, och vad du kan göra för att inte kräva av dem det du själv fick veckor på dig att klara.

Initiativkompassen

Initiativkompassen på theorvar.com/initiativkompass mäter initiativet, inte människorna: fyrtio påståenden i fyra delar, om framgången är definierad, om ledarskap och sponsorskap finns, om projektledningen fungerar och om förändringsledningen är planerad. Låt sponsorn, projektledaren och den som ansvarar för förändringsledningen fylla i den var för sig och jämför. Det kortaste benet fäller initiativet, och det är sällan det ben som den som ritade kompassen står på.

Riskkartan

Riskkartan på theorvar.com/riskkarta ställer frågan före kompassen: hur mycket ledningskraft kommer förändringen att kräva? Fjorton rader om förändringens karaktär och fjorton om organisationens beredskap korsas i en karta med fyra fält. Beredskapsraderna är kapitlets forskning i tabellform: hur tidigare förändringar landade, hur mycket som redan är i rörelse, om ledningen räknar framgång som hemtagen nytta eller som driftsättning i tid. Sätt siffrorna var för sig och tala om raderna där ni skiljer er mest åt.

Övningar och verktyg till kapitlet

Till kapitlet hör på theorvar.com övningen **Hopp och farhågor** samt modellkorten **Förändringskurvan** och **Förändringsmatrisen**; testet i Gör detta först kan göras i grupp.

Dina reflektioner

Den här sidan är din: fyra frågor med plats att skriva.

Det som fastnade

Vad tog du med dig från kapitlet?

Det du landar i

Titta på de tre förändringarna från Gör detta först. Vilken av dem formar hur nästa besked kommer att tas emot, och hur?

Det du tänker pröva

Skriv det som en om-så-plan (implementation intention): »När … då ska jag …«, med minsta första steg och ett datum. Beredskapsdiagnosen på en pågående förändring är en bra kandidat.

Frågan du tar med dig

En fråga som kapitlet väckte och som du inte är färdig med.

Referenser

Alla artiklar nedan finns sammanfattade på svenska i kunskapsbanken på theorvar.com, de flesta under Förändringsledning & organisationsutveckling.

Modellernas grund, i tur och ordning. Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67, och Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press. Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141. Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 5-41. Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci. Bridges, W. (1991). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Addison-Wesley. Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. Macmillan, Adams, J., Hayes, J. & Hopson, B. (1976). *Transition: Understanding and Managing Personal Change*. Martin Robertson, och Scott, C. D. & Jaffe, D. T. (1988). Survive and thrive in times of change. *Training and Development Journal*, 42(4), 25-27. Beckhard, R. & Harris, R. T. (1977). *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Addison-Wesley. Knoster, T. (1991). Presentation vid TASH-konferensen, Washington DC, efter Lippitt, M. (1987). *The Managing Complex Change Model*. Enterprise Management; den svenska sexdelade varianten saknar belagd originalkälla. Kotter, Beer och Nohria, Hiatt, Bridges, Kübler-Ross, Beckhard, Knoster och Lippitt är praktikerlitteratur, inte granskade artiklar, och citeras här som sådan. På svenska: Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2025). *Organisationsförändring: hur, vad och varför?* (2 uppl.). Studentlitteratur, och Ahrenfelt, B. (2013). *Förändring som tillstånd* (3 uppl.). Studentlitteratur.

Läs vidare på theorvar.com: Pingvinerna som ska få oss att förstå förändring om Kotter, och Från organisation till organisering om varför en modell aldrig kommer i original.

Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. Kunskapsbanken: Beredskap är inte frånvaro av motstånd · doi.org/10.1177/001872679304600601

Bamberger, S. G., Vinding, A. L., Larsen, A., Nielsen, P., Fonager, K., Nielsen, R. N., Ryom, P. & Omland, Ø. (2012). Impact of organisational change on mental health: A systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 69(8), 592-598. Kunskapsbanken: Elva av sjutton studier, och ändå ingen säker slutsats · doi.org/10.1136/oemed-2011-100381

Bernerth, J. B., Walker, H. J. & Harris, S. G. (2011). Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *Work & Stress*, 25(4), 321-337. Kunskapsbanken: Den tredje omorganisationen kostar mer än den första · doi.org/10.1080/02678373.2011.634280

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532. Kunskapsbanken: Tre osäkerheter, och bara en av dem stillas av ett mejl · doi.org/10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7

Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N. L. & Irmer, B. E. (2011). Haunted by the past: Effects of poor change management history on employee attitudes and turnover. *Group & Organization Management*, 36(2), 191-222. Kunskapsbanken: Cynism är inte brist på information, det är minne · doi.org/10.1177/1059601110392990

Bouckenooghe, D., Schwarz, G. M. & Minbashian, A. (2015). Herscovitch and Meyer's three-component model of commitment to change: Meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 578-595. Kunskapsbanken: Tre sorters engagemang, prövade i sjutton studier · doi.org/10.1080/1359432X.2014.963059

Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500. Kunskapsbanken: Fyra attityder till förändring · doi.org/10.1002/hrm.20434

Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33-60. Kunskapsbanken: Trestegsmodellen tog form efter Lewins död · doi.org/10.1177/0018726715577707

de Jong, T., Wiezer, N., de Weerd, M., Nielsen, K., Mattila-Holappa, P. & Mockałło, Z. (2016). The impact of restructuring on employee well-being: A systematic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 30(1), 91-114. Kunskapsbanken: Omstruktureringen kostar, och några saker dämpar priset · doi.org/10.1080/02678373.2015.1136710

Ford, J. D., Ford, L. W. & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377. Kunskapsbanken: Motstånd är något förändringsagenten är med och skapar · doi.org/10.5465/amr.2008.31193235

Giæver, F. & Smollan, R. K. (2015). Evolving emotional experiences following organizational change: A longitudinal qualitative study. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 10(2), 105-133. Kunskapsbanken: Blandade känslor hela vägen, inte faser · doi.org/10.1108/QROM-11-2013-1185

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S. & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357. Kunskapsbanken: Tre års ledarskap väger tyngre än tre veckors · doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346

Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487. Kunskapsbanken: Att vilja, att böra och att inte ha något val · doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. Kunskapsbanken: Förändringsberedskap: fyra komponenter · doi.org/10.1177/0021886306295295

Hughes, M. (2011). Do 70 per cent of all organizational change initiatives really fail? *Journal of Change Management*, 11(4), 451-464. Kunskapsbanken: Sjuttio procent misslyckas är ett rykte, inte ett mått · doi.org/10.1080/14697017.2011.630506

Jiang, L. & Lavaysse, L. M. (2018). Cognitive and affective job insecurity: A meta-analysis and a primary study. *Journal of Management*, 44(6), 2307-2342. Kunskapsbanken: Oron väger tyngre än kalkylen · doi.org/10.1177/0149206318773853

Maciejewski, P. K., Zhang, B., Block, S. D. & Prigerson, H. G. (2007). An empirical examination of the stage theory of grief. *JAMA*, 297(7), 716-723. Kunskapsbanken: Sorgen följer inte stadierna, men topparna kommer i ordning · doi.org/10.1001/jama.297.7.716

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693. Kunskapsbanken: Motstånd mot förändring som disposition · doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101. Kunskapsbanken: Dispositionen finns, men den förklarar inte allt · doi.org/10.1080/13594320500451247

Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. Kunskapsbanken: Sextio år av reaktioner på förändring · doi.org/10.1177/0021886310396550

Peng, J., Li, M., Wang, Z. & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369-397. Kunskapsbanken: Ledarskapet hjälper, men mindre än de mest citerade siffrorna antyder · doi.org/10.1177/0021886320920366

Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2016). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 42(7), 1766-1792. Kunskapsbanken: Att forma sitt eget arbete i en förändring · doi.org/10.1177/0149206315624961

Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162. Kunskapsbanken: Hur ofta, hur mycket och hur planerat: tre sidor av samma förändring · doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154

Rafferty, A. E. & Jimmieson, N. L. (2017). Subjective perceptions of organizational change and employee resistance to change: Direct and mediated relationships with employee well-being. *British Journal of Management*, 28(2), 248-264. Kunskapsbanken: Förändringen som stör sömnen går via känslan · doi.org/10.1111/1467-8551.12200

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135. Kunskapsbanken: Beredskap är också en känsla, och gruppens är inte summan av individernas · doi.org/10.1177/0149206312457417

Stouten, J., Rousseau, D. M. & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788. Kunskapsbanken: Tio steg med belägg, men ingen belagd ordning · doi.org/10.5465/annals.2016.0095

Stroebe, M., Schut, H. & Boerner, K. (2017). Cautioning health-care professionals: Bereaved persons are misguided through the stages of grief. *Omega*, 74(4), 455-473. Kunskapsbanken: Att skriva ut stadier till den som sörjer kan skada · doi.org/10.1177/0030222817691870

Sverke, M., Hellgren, J. & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264. Kunskapsbanken: Otryggheten om jobbet kostar, och mest för dem på golvet · doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242

Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142. Kunskapsbanken: Tre saker chefen råder över, och tre som redan var där · doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132

Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386. Kunskapsbanken: Förändring som pågår hela tiden tinas inte, den fryses · doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361