

Framgångsrikt förändringsarbete med OBM

SWABAs hösträff 2018

1

Vision

Vision

- Varför är det viktigt att förändra?
- Vad skall uppnås med förändringen?
- Hur kommer förändringen att påverka de berörda?



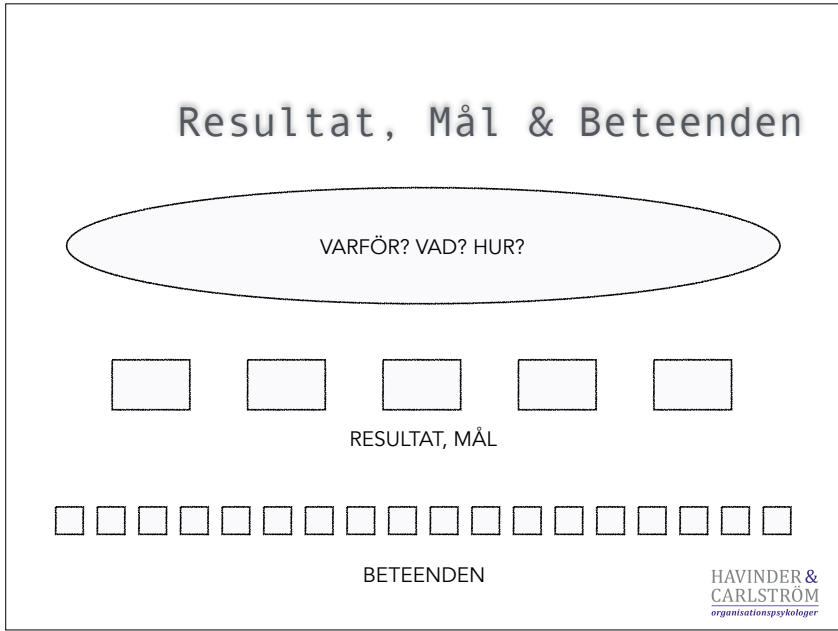
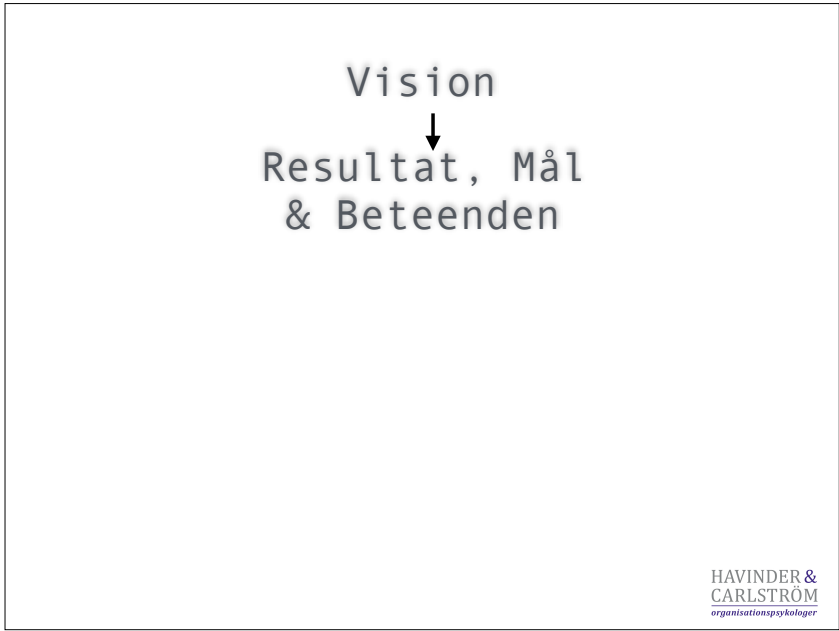
Vision

- Hur uppfattas/begrips visionen?
- Vad väcker den för farhågor?
- Vad väcker den för förhoppningar?

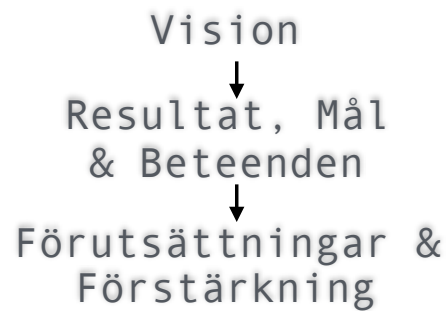


	Föreställningar	Farhågor	Förhoppningar
Fråga 1	Vilka är de största förändringarna för dig i ditt arbete?	Vad finns det som du personligen oroar dig för med förändringen?	Vad ser du för personliga vinster med förändringen?
Åtgärder	Har medarbetarna uppfattat visionen på ett sätt som den var avsedd? Behövs förtydliganden?	Dessa faktorer riskerar att minska motivationen att sträva mot visionen, kan dessa överkommas?	Dessa faktorer kommer att öka motivationen att sträva mot visionen, kan dessa säkerställas under förändringen?
Fråga 2	Vilken information anser du dig sakna för att förstå hur förändringen kommer påverka dig?	Vad ser du som kan förhindra visionen från att förverkligas?	Vad ser du skulle kunna underlätta förverkligandet av visionen?
Åtgärder	Återkom med ytterligare information där det finns otydigheter/brister	Detta beskriver yttre förutsättningar som inte är optimala för att uppnå visionen, avgör om särskilda resurser ska avsättas för att hantera dess innan förändringen påbörjas	Dessa beskriver yttre förutsättningar som underlättar upplåtelse av vision, kan dessa säkerställas under förändringen?

HAVINDER & CARLSTRÖM
organisationspsykologer



- Workshop beteenden
- **Steg 1 - Samla upp beteenden som har en påverkan på resultat/ mål (eller direkt på vision)**
 - Språklig abstraktionsnivå?
 - **Steg 2 - Prioritera de beteenden som är viktigast att börja med**
 - Beteenden påverkar beteenden
 - Hur lätt att förändra/Hur stor blir effekten
 - **Steg 3 - Beskriv beteenden mer specifikt**
 - Förståelse för instruktionsvärde?
 - **Steg 4 - Se över förutsättningar**
 - Vad skulle hända om vi alla började med beteendeförändringen imorgon?
- HAVINDER & CARLSTRÖM
organisationspsykologer



Förutsättningar & Förstärkning

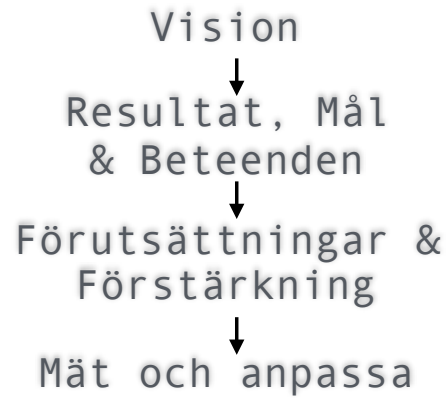
Tillräckliga förutsättningar?	Ja	Nej
Vet Du <i>vad</i> som ska göras samt <i>när</i> det förväntas göras?		
Finns det tillräckliga påminnelser och nödvändig information kring när Du skall utföra beteendet?		
Har Du tillräckliga färdigheter eller kunskaper att utföra beteendet som förväntat?		
Finns det tidsmässiga förutsättningar för dig att utföra beteendet?		
Finns det praktiska förutsättningar för dig att utföra beteendet?		
Finns det tekniska förutsättningar för att Du skall kunna utföra beteendet?		
Finns det organisatoriska förutsättningar för att Du skall kunna utföra beteendet?		
Kan Du se att beteendet kommer leda till något som är positivt för dig?		

Förutsättningar & Förstärkning

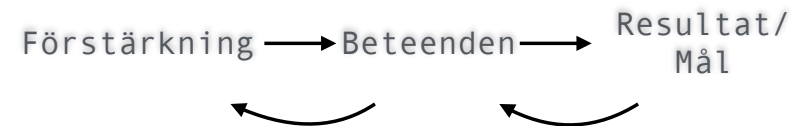
- **Förutsättningar**
 - Arbeta igenom svaren & lös hinder innan förändringar påbörjas
 - Exempel, bristande färdigheter/otillräcklig träning
- **Förstärkning**
 - Få det att funka!
 - Resultat, ansträngning & konkurrerande beteenden
 - Sociala förstärkare (finns strukturer?)
 - Kollegor
 - Chef
 - Arrangerade förstärkare -> Accepterad ny kostnad?

Ledarskap

- **Ett förändringsarbete i sig**
- **Vad gör bra ledare?**
 - Är det tydligt vad som förväntas av mig som chef?
 - Har jag rätt färdigheter?
- **Vad gör bra organisationer?**
 - Finns strukturer för att möjliggöra ett bra ledarskap?
 - Följs ett bra ledarskap upp?
 - Genomsyrar ett bra ledarskap hela ledningshierarkin?



Mät och anpassa



Långsiktig implementering

- **Hållbarhet - en uppgift för ledarskapet**
 - En fungerande infrastruktur underlättar ömsesidig feed-back (1-till-1 samtal)
 - Gå igenom lista för rätt förutsättningar
- **Samstämmighet med organisationens övriga system**
 - Performance management
 - Lön & karriär
 - Utbildningsmöjligheter
 - Rekrytering

Världen bästa modell?

- Kunden är mindre benägen att släppa ifrån sig kontrollen över dessa projekt
- Kanske inte vi som skall förändra världen?
 - Lära andra att förändra världen
 - Utbilda, Handleda, Co-pilot
- Mindre projektledare, mer arkitekt
 - utveckla en infrastruktur (rutiner, system, ritualer) som gynnar förändring

Exempel 1 - utgångsläge

- Chefers beteenden gör skillnad (följa upp, lyssna in, feedback & uppskattning)
- Samtalet är en plattform för dessa beteenden
- När utbildning/träning av chefer fram till att önskade effekter i organisationen?
- Problem:
 - Svårt att följa upp
 - Stor individuell variation
 - Dåligt förberedd organisation (tid, ansvar) = låg följsamhet

Exempel 1 - Insats

- Utbilda alla chefer i grundläggande beteendeanalys och samtalsteknik
- Skapa en rutin för hur samtalen skall utformas på bäst sätt;
 - Innehåll
 - Genomförande
 - Kommunikation
- Organisationen ställer krav, skapar förutsättningar, följer upp och visar uppskattning på att rutinen följs
 - Modellen genomsyrar hela organisationen och dess aktiviteter

1-till-1 samtalet

- Återkoppla till tidigare samtal
- Kolla hur det gått sedan sist
- Lyssna och fråga för fördjupning
- Ge positiv feedback för det som varit bra
- Arbeta med att lösa problem
- Definiera tillsammans ev. nya beteenden att arbeta med till nästa gång

Exempel 2 - utgångsläge

- **Organisationen ser ett genomgripande behov av att utveckla sig för att klara av framtidens utmaningar**
 - Organisationskultur?
- **Kommer involvera alla på bolaget och kommer beröra väldigt många olika beteenden i olika former**
- **Kommer innebära extremt stora utmaningar vad gäller uppföljning och styrning**
 - Makro (erbjuda struktur)<-> Mikro (ge relevant innehåll till struktur)
 - Ett ramverk som riktar beteenden mot visionen

Exempel 2 - Insats

- **Hitta ett sätt att få hela organisationen att fokusera beteenden**
 - Lösa utmaningen att få ut grundläggande beteendekunskap i organisationen
 - Hitta rätt språklig nivå för att kunna börja sortera (kompetenser)

Teamwork

Puts effort into tasks that help the team reach its goals. The person is adaptable in interaction with other people, is able to set his/her own priorities aside to facilitate common tasks. The person is willing, by investing time and resources, to help other people in their process to reach common goals. The person is willing to share information and is also open to receive help and information from others. The person values other peoples input and shows appreciation when receiving support

Övertygande förmåga

Är energisk och drar till sig uppmärksamhet genom sitt professionella sätt att kommunicera. Har en förmåga att lägga fram sitt budskap på ett sätt som framstår som attraktivt för åhöraren. Använder flera olika strategier för att få fram sitt budskap. Klarar av att argumentera för sin sak utan att skapa konflikt.

Nätverksskapande förmåga

Söker upp mötet med andra människor och har lätt för att skapa nya affärskontakter. Upplevs som förtroendeingivande och är duktig på att lyssna och visa ett genuint intresse. Är skicklig kommunikativ och har lätt för att uttrycka sin ståndpunkt på ett behagligt sätt. Är aktiv i relationen och ser till att hålla kontakten med personer i nätverket. Kan hantera ett stort antal kontakter och använder sitt nätverk på affärsmässigt sätt för att utbyta information eller göra affärer.

Kundfokus

Är aktiv gentemot sina kunder och håller en kontinuerlig kontakt. Skaffar sig stor kunskap om sina kunder. Är intresserad av kundens behov och engagerar sig för att förstå. Försöker hitta lösningar och förslag som är till fördel för kunden. Kan i interna diskussioner lyfta fram kundens behov och förslag på hur man kan möta dessa. Upplevs som genuint engagerad av kunder.

Exempel 2 - Insats

- **Hitta ett sätt att få hela organisationen att fokusera beteenden**
 - Lösa utmaningen att få ut grundläggande beteendekunskap i organisationen
 - Hitta rätt språklig nivå för att kunna börja sortera (kompetenser)
- **Sortera ut de kompetenser som är mest relevanta för funktionen/ teamets framgång (halvdag)**
 - Kravprofil
- **Beskriv varje kompetens utifrån beteendexempel och situationer (heldag)**
 - Arbetet landar i ett "Ramverk"
- **Ramverk som grunden för centrala HR-aktiviteter**
 - Utvecklingsamtal, uppföljningar (1-till-1 samtal)
 - Rekrytering, utbildning, kollegial feedback

Tack för idag!

HAVINDER &
CARLSTRÖM
organisationspsykologer