



Förändringsledning I

Introduktion

Varje dag
lite bättre
-kraften hos
många!

regionkalmar.se | Förändringsledning I

Region Kalmar län

1

- Region Kalmar läns övergripande strategi för kvalitet och utveckling ligger till grund för att skapa en gemensam kvalitetskultur och en lärande organisation.
- Strategin kallas även "Varje dag lite bättre – kraften hos många!" och bygger på kraften i allas engagemang och insatser.
- Alla medarbetare i regionen har två uppdrag – att utföra dagens arbete och att arbeta med förbättringar inför morgondagen



Varje dag
lite bättre
-kraften hos
många!

Göra Leda
Hitta Stödja

Varje dag lite bättre – kraften hos många!

regionkalmar.se | Förändringsledning I

Region Kalmar län

2

Förändringsledning I

- Modulens syfte är att ge deltagarna kunskap och förståelse om vad förändring kan innebära för grupper och individer samt vad som är viktigt att tänka på när man ska medverka i systematiskt förbättringsarbete inom organisationen.
- Målet är att ge deltagarna kunskaper inom området förändring i arbetet med systematiskt förbättringsarbete för att nå ständiga förbättringar som beteende inom verksamheten.



Syfte och mål

regionkalmar.se | Förändringsledning I



3

- Skapa förutsättningar för förändring genom systemförståelse
- Olika individuella roller i grupper/team
- Grupper utveckling enligt Susan A. Wheelan
- Vad händer när människor måste anpassa sig till förändring
- Hur man agerar för att medverka i skapandet av ett effektivt team
- Förändringskurvan och individuell reaktion på förändring



Agenda och innehåll

regionkalmar.se | Förändringsledning I



4



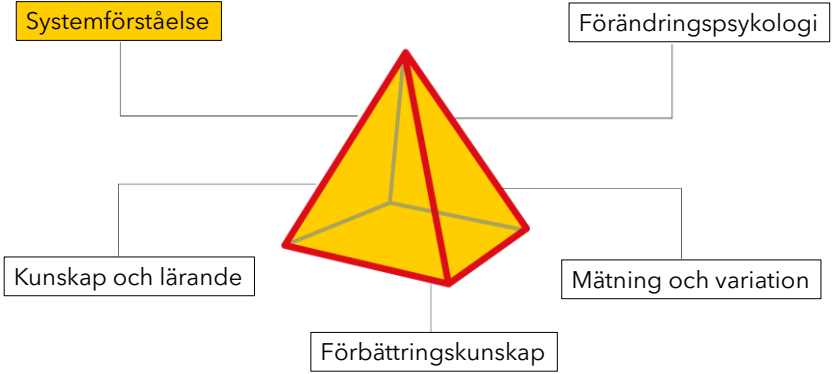
Systemförståelse

Hitta och identifiera förbättringsmöjlighet

regionkalmar.se | Förändringsledning I

Region Kalmar län

5



Systemförståelse

Förändringspsykologi

Kunskap och lärande

Mätning och variation

Förbättringskunskap

Systemförståelse

regionkalmar.se | Förändringsledning I

Region Kalmar län

6



Systemförståelse

regionkalmar.se | Förändringsledning I



7

Ett system är en helhet

- Består av många olika delar som påverkar och är ömsesidigt beroende av varandra

Systemperspektiv vid förbättringsarbete

- Att förstå att en förändring i en del ofrånkomligt får konsekvenser i de andra delarna

Kunskapen om system

- Jag förstår min roll i sammanhanget

Delarnas relationer

- Fokus ligger mer på interaktionen mellan olika delar än delarna själva



Systemförståelse

regionkalmar.se | Förändringsledning I



8

Kunder

- Patienter/anhöriga/invånare

Mikrosystem

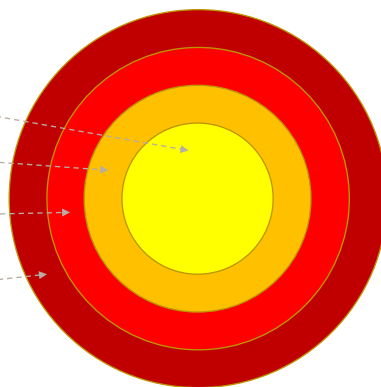
- Enhet, Teamet nära patienten/kunden

Mesosystem

- Flera mikrosystem tillsammans - processer

Makrosystem

- Region, Förvaltning, Sjukhus

**Systemets nivåer**

regionkalmar.se | Förändringsledning I



9

När vi har förståelse om systemet, innebär det att vi kan se sammanhanget och hur de olika delarna i systemen relaterar och interagerar med varandra.

Genom verksamhetsstyrning kan organisationen sedan välja hur fokuset ska riktas.

Verksamhetsstyrningen konkretiseras ofta genom t.ex.

- Målstyrning
- Processtyrning

**Verksamhets-
styrning****Process-
styrning****Mål-
styrning****Systemförståelse**

regionkalmar.se | Förändringsledning I



10

Svårigheten att se helheten



Systemförståelse

regionkalmar.se | Förändringsledning I



11

Grupputveckling och gruppdynamik

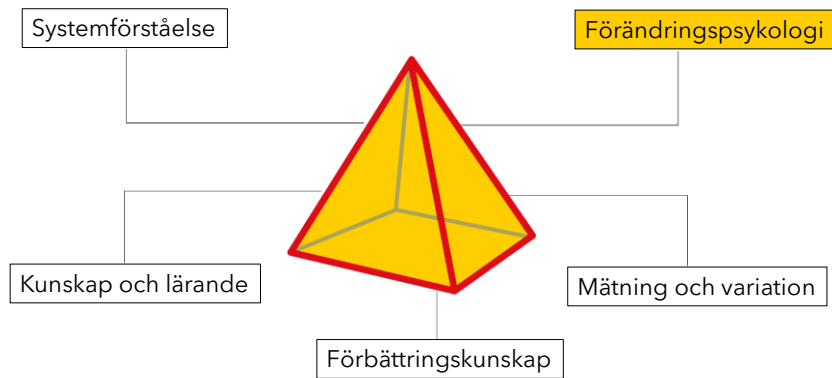
Bilda ett team och starta förbättringsarbete



regionkalmar.se | Förändringsledning I



12



Förändringspsykologi

regionkalmar.se | Förändringsledning I



13

Är det någon **skillnad** mellan
en **arbetsgrupp** och ett **team**?



Skillnad mellan grupp och team

regionkalmar.se | Förändringsledning I



14

En arbetsgrupp blir ett team när

- gemensamma mål har etablerats
- man har kommit fram till effektiva metoder att förverkliga målen

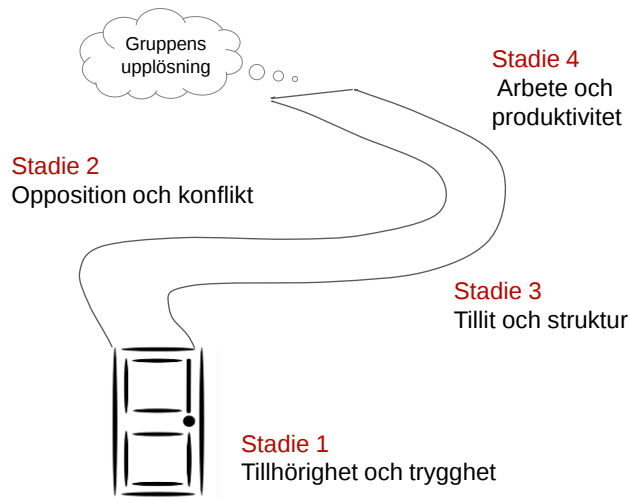


Skillnad mellan grupp och team

regionkalmar.se | Förändringsledning I



15

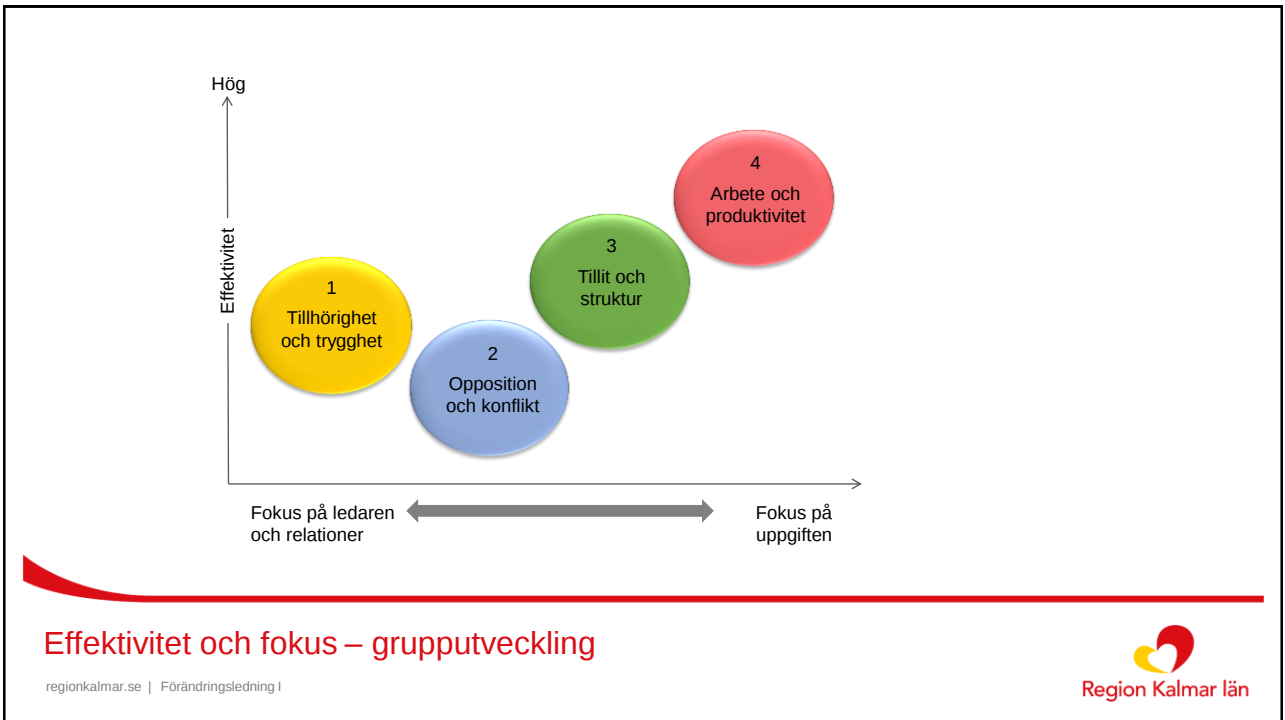


Från grupper till team - stadier i grupputvecklingen

regionkalmar.se | Förändringsledning I



16



17

- Medlemmarna är beroende av ledarskap
- Ledaren betraktas som välvillig och kompetent
- Medlemmarna är fokuserade på tillhörighet och acceptans, personlig trygghet
- Kommunikationen präglas av artighet och försiktighet
- Konflikter upplevs som hot mot gruppen
- Mål och roller är oklara

1
Tillhörighet
och trygghet

När lammen tystnar...

Stadie 1 – Tillhörighet och trygghet

regionkalmar.se | Förändringsledning I

Region Kalmar län

18

- Ökande trygghet tillåter olikheter
- Medlemmarna utmanar varandra och ledaren
- Subgrupper bildas
- Ifrågasättande av mål och roller
- Öppen konkurrens
- Konflikter uppstår



Giftutsläpp...

Stadie 2 – Opposition och konflikt

regionkalmar.se | Förändringsledning I



19

- Ökad klarhet om mål
- Roller och uppgifter anpassas
- Konsensus uppnås oftare
- Mer flexibel kommunikation
- Olikheter tillåts
- Tilliten ökar som resultat av konfliktlösning
- Ledarens roll blir mindre styrande och mer stödjande
- Subgrupper och konflikter känns mindre hotfulla
- Konflikter fortsätter uppstå, men hanteras effektivare



Ljuset i tunneln...

Stadie 3 – Tillit och struktur

regionkalmar.se | Förändringsledning I



20

- Mål och roller är klara och tydliga
- Roller och uppgifter fördelas efter kompetens
- Öppen kommunikation, alla blir hörda
- Stark sammanhållning
- Delegering/platt ledarskap
- Man använder feedback för ökad effektivitet
- Subgrupper är funktionella och flexibla
- Energi, trivsel, arbetstillfredsställelse

4

Arbete och produktivitet

Stolthet över arbetet!

Stadie 4 – Arbete och produktivitet

regionkalmar.se | Förändringsledning I



21

Reflektion

Har du erfarenhet av ett högpresterande team?



Högpresterande team

regionkalmar.se | Förändringsledning I



22

1. Lär känna grupputvecklingen och var tålmodig
2. Förvänta att saker och ting är oklara när gruppen börjar
3. Förvänta konflikter och se dem som ett positivt tecken på utveckling
4. Hjälプ gruppen att begränsa konflikterna till att handla om uppgifter, roller och strukturer
5. Kompromissa om det är möjligt och hjälp andra att lösa skiljaktigheter
6. Sitt inte som åskådare utan ta ansvar för vad som pågår även om det inte involverar dig
7. Stöd andra och ledaren
8. Bli inte upprörd när det växer fram subgrupper
9. Uppmuntra gruppen till att regelbundet stämma av hur den fungerar
10. Kom på mötena och gör färdigt dina uppgifter i tid



Vad kan du göra för att medverka till ett effektivt team

regionkalmar.se | Förändringsledning I



24

- Temporära (projekt, uppdrag, förbättringsteam) arbetsgrupper kan vara väldigt omogna, dvs inte vana att arbeta tillsammans.
- Med ett tydligt avslut på arbetet, kan det bli fokus på snabba resultat.
- Målet kan vara abstrakt, vilket medför att målformuleringen behöver återbesökas och reflekteras över igenom hela arbetet.
- Planen för genomförandet är unik och således mer osäker, detta minimeras genom ett gemensamt och systematiskt arbetssätt.
- Men det finns utrymme för påverkan och medbestämmande om tillvägagångssättet



Det unika med en temporär arbetsgrupp

regionkalmar.se | Förändringsledning I



25

- Allt mer arbete sker i grupp och ju mer komplex en uppgift är, desto större är behovet av att samarbeta.
- Genom ökad kunskap om hur grupper fungerar har arbetsgruppen större möjligheter att utvecklas i rätt riktning, presterar bättre och i högre grad skapa engagemang och arbetsglädje.
- Till grund för Region Kalmar läns synsätt ligger Susan Wheelans grupp-utvecklingsmodell, där gruppens utveckling sker stadietvis.

Grupp-utveckling och dynamik

regionkalmar.se | Förändringsledning I



26

Roller i gruppen

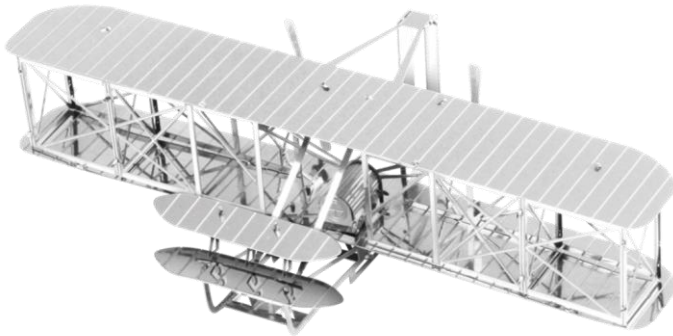
Bilda ett team och starta förbättringsarbete



regionkalmar.se | Förändringsledning I



27



Högpresterande team

regionkalmar.se | Förändringsledning I



28

I fungerande grupper syns tydliga beteendemönster (roller), där gruppmedlemmarnas kombinerade favoritroller balanserar varandra

- Som gruppmedlem kan vi anta samtliga roller, valet beror på:
 - Personligheten
 - Hur övriga gruppmedlemmar agerar
 - Vilken fas i gruppens utveckling som man befinner sig i



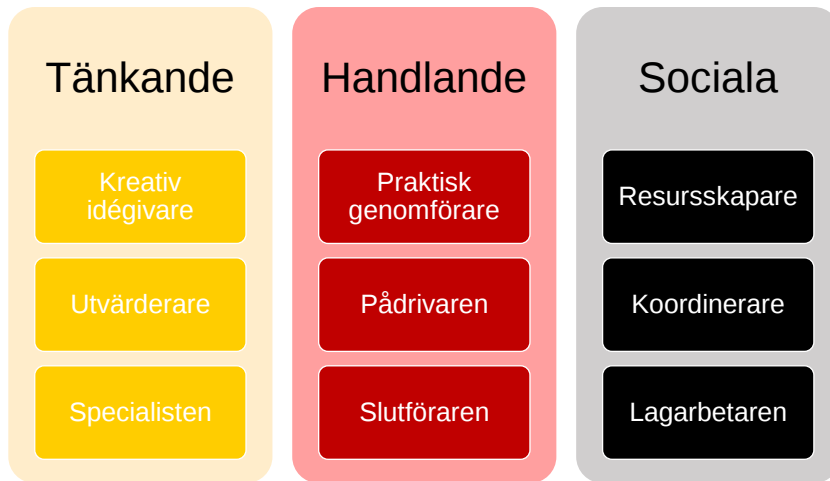
Det viktigaste är att skapa medvetenhet att vi reagerar och agera olika när vi jobbar i grupp, och detta är helt normalt.

Roller

regionkalmar.se | Förändringsledning I



29



Nio roller (beteendemönster)

regionkalmar.se | Förändringsledning I



30

- | | |
|---|--|
| <div style="background-color: #FFD700; padding: 10px; margin-bottom: 10px;">Kreativ idégivare</div> | <ul style="list-style-type: none"> • Kreativa, uppfinningsrika, tänker fritt, skapar idéer och löser svåra problem. • Kan förbise praktiska saker och kan vara för upptagen med egna tankar för att kommunicera effektivt. |
| <div style="background-color: #FFD700; padding: 10px; margin-bottom: 10px;">Utvärderare</div> | <ul style="list-style-type: none"> • Saklig, strategisk och seriös. Ser alla alternativ och dömer opartiskt. • Kan sakna drivkraft och förmåga inspirera andra, kan vara överdrivet kritisk. |
| <div style="background-color: #FFD700; padding: 10px;">Specialisten</div> | <ul style="list-style-type: none"> • Målmedveten, självgående och hängiven. Tillhandahåller specialistkunskaper och färdigheter. • Bidrar endast på kort sikt och kan fastna i fackuttryck. |

Tänkande roller

regionkalmar.se | Förändringsledning I



31

Praktisk genomförare

- Praktiska, pålitliga, effektiva. Omvandlar idéer till handling och organiserar arbetet som behöver göras.
- Kan vara oflexibla och sena att svara på nya möjligheter.

Pådrivaren

- Utmanande, dynamisk, trivs under press. Har drivkraft och mod att övervinna hinder.
- Benägen att provocera, blir på dåligt humör i sina försök att få saker gjorda.

Slutföraren

- Noggrann, samvetsgrann, ängslig. Söker efter fel. Polerar och fulländar.
- Kan vara benägen att oroa sig i onödan och ovilliga att delegera.

Handlande roller

regionkalmar.se | Förändringsledning I



32

Resursskapare

- Utåtriktad, entusiastisk. Utforskar möjligheter och utvecklar kontakter.
- Kan vara överoptimistisk och kan tappa intresset när den första entusiasmen har lagt sig..

Koordinerare

- Mogen, säker, identifierar talang. Tydliggör mål.
- Tendens att bli lat om hen finner någon annan som kan göra deras jobb. Kan upplevas manipulativ.

Lagarbetaren

- Samverkande, lyhörd och diplomatisk. Lyssnar och avväjer friktion.
- Kan vara obeslutsam i svåra situationer och tenderar att undvika konfrontation.

Sociala roller

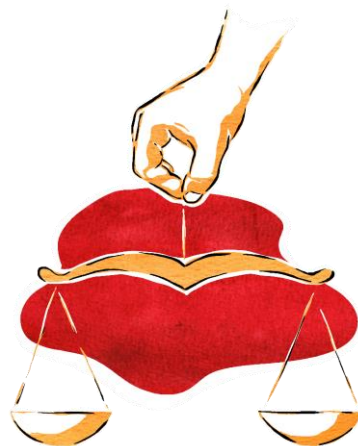
regionkalmar.se | Förändringsledning I



33

Team med heterogen sammansättning för att kunna handskas med olika situationer

- formas sällan spontant
- medlemmar blir ofta de vars egenskaper liknar de befintliga medlemmarnas
- behövs medvetenhet för att uppnå balans



Gruppsammansättning

regionkalmar.se | Förändringsledning I



34

- Kan anpassa sig till olika roller och ändå behålla sin effektivitet
- Har förmåga att veta när de ska vara tysta och när de ska göra sina inlägg
- Ger andra utrymme genom att begränsa sin egen roll
- Tar (ibland) villigt uppgifter som andra undviker
- Sätter gemensamma mål framför sina egna.



Effektiva gruppmedlemmar

regionkalmar.se | Förändringsledning I



35

- Skulle ni kunna peka på någon teamdeltagare (inte namnge) som visat på ett specifikt beteendemönster utifrån Belbins teamroller?



Teamroller i förbättringsarbete – reflektion

regionkalmar.se | Förändringsledning I



36

Huvudroll

Lollo: Pådrivare
Daniel: Pådrivare
Julia: Lagarbetare
Johanna: Koordinatorare
Sofia: Slutförare

Biroll

Lollo: Praktisk genomförare
Daniel: Praktiskt genomförare
Julia: Praktisk genomförare
Johanna: Lagarbetare
Sofia: ?

Tänkande

Kreativ
idégivare

Utvärderare

Specialisten

Handlande

Praktisk
genomförare

Pådrivaren

Slutföraren

Sociala

Resursskapare

Koordinatorare

Lagarbetaren

Roller - Exempel

regionkalmar.se | Förändringsledning I



37

Tänk igenom nedanstående frågor individuellt.

- Känner du igen dig själv eller någon annan du arbetat med i någon av rollerna? Vilka, När, Hur?
- Är det styrkor eller svagheter du tänker på i första hand? Hur kommer det sig, tror du?

Diskutera frågeställningarna och var beredda på att delge övriga era slutsatser...



Teamroller i förbättringsarbete – Övning

regionkalmar.se | Förändringsledning I



38

- I genomförandet av ett systematiskt förbättringsarbete ingår steget att bilda ett team, dvs
 - Skapa gemensam bild av arbetet
 - Förstå övriga teamdeltagares styrkor och kunskaper
 - Samt hur teamet kan agera på effektivaste sätt
 - mm.
- Inom ramen för ett förbättringsarbete rekommenderas det att man genomför en kort inventering för att förstå rollerna i teamet.



Teamroller i förbättringsarbete – fortsättningen

regionkalmar.se | Förändringsledning I



39



Varje dag
lite bättre
-kraften hos
många!

Förändringspsykologi

Implementera lösning och förhindra upprepning

regionkalmar.se | Förändringsledning I

Region Kalmar län

40

"Alla vill ha utveckling, men ingen vill ha förändring"

- Søren Aabye Kierkegaard, *Livet*



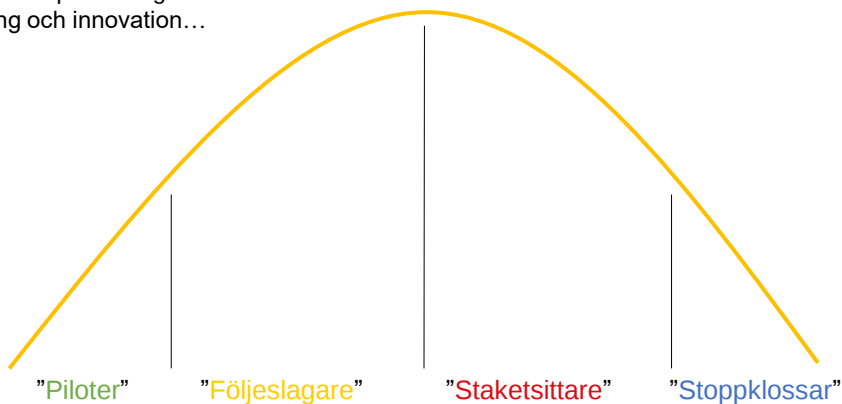
Förändringspsykologi

regionkalmar.se | Förändringsledning I

Region Kalmar län

41

Hur personer anpassar sig
till förändring och innovation...



Anpassningskurvan

regionkalmar.se | Förändringsledning I



42

- Hot är den vanligaste känslan vid förändring, trots det brukar generellt sett 10% vara snabba att hoppa på förändringen. De agerar självmant förändringsledare – piloter.
- Efter piloterna kommer följeslagarna.
- Efter följeslagarna kommer en grupp som är lite mer skeptiska till förändringar – staketsittarna.
- Och sist kommer "stoppklossar" som ofta är öppna motståndare till förändringar.



Anpassningskurvan

regionkalmar.se | Förändringsledning I



43

- Reflektera över era erfarenheter i samband med förändringar och diskutera igenom frågorna nedan.
- Har ni stött på de olika karaktärerna stoppklossar, staketsittarna, följeslagarna eller piloterna?
- Vilken grupp bör man fokusera på? Varför?

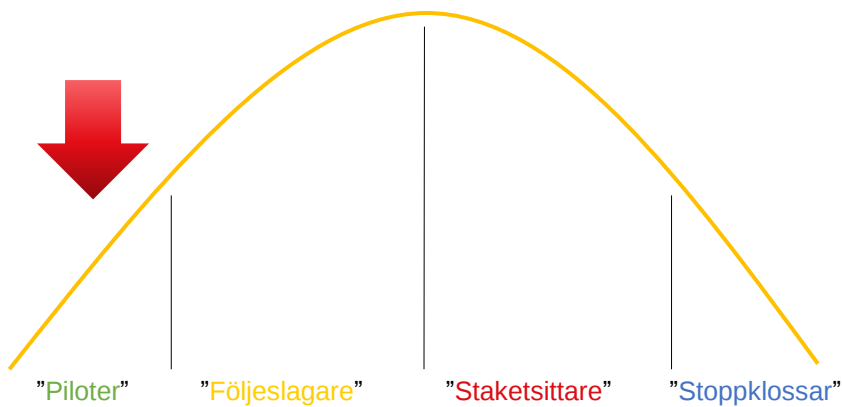


Anpassningskurvan – reflektion

regionkalmar.se | Förändringsledning I



44

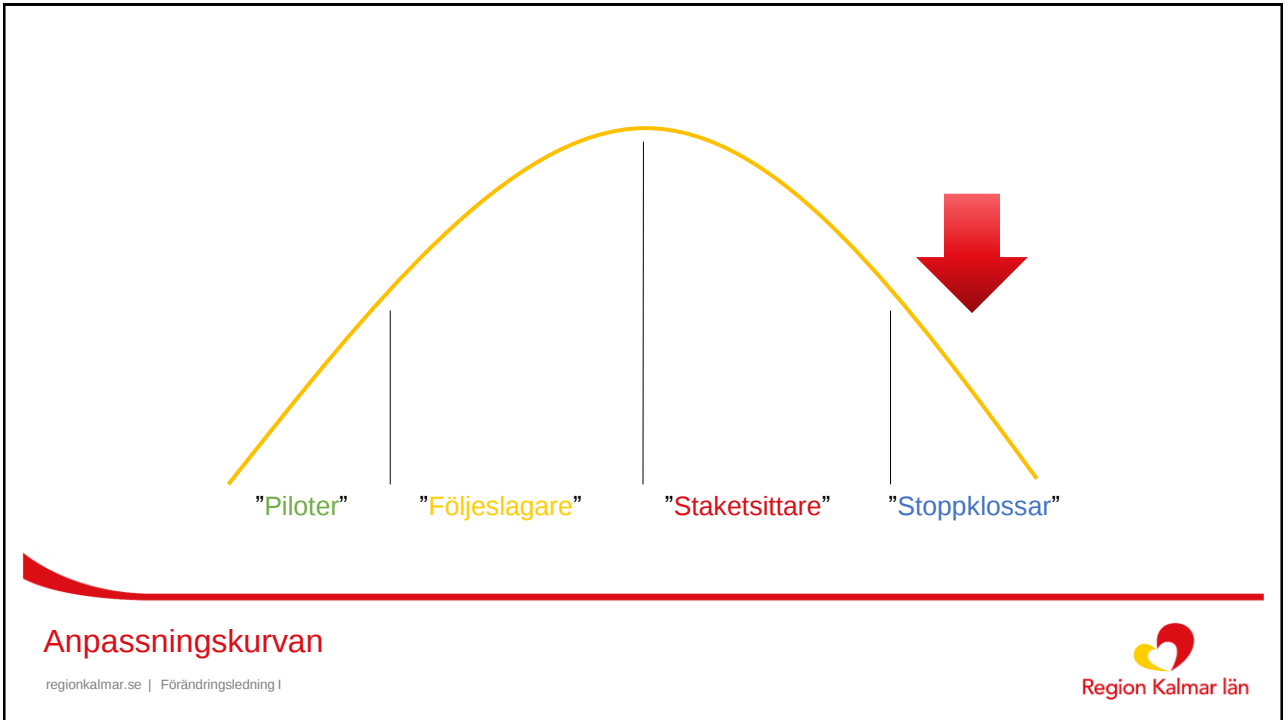


Anpassningskurvan

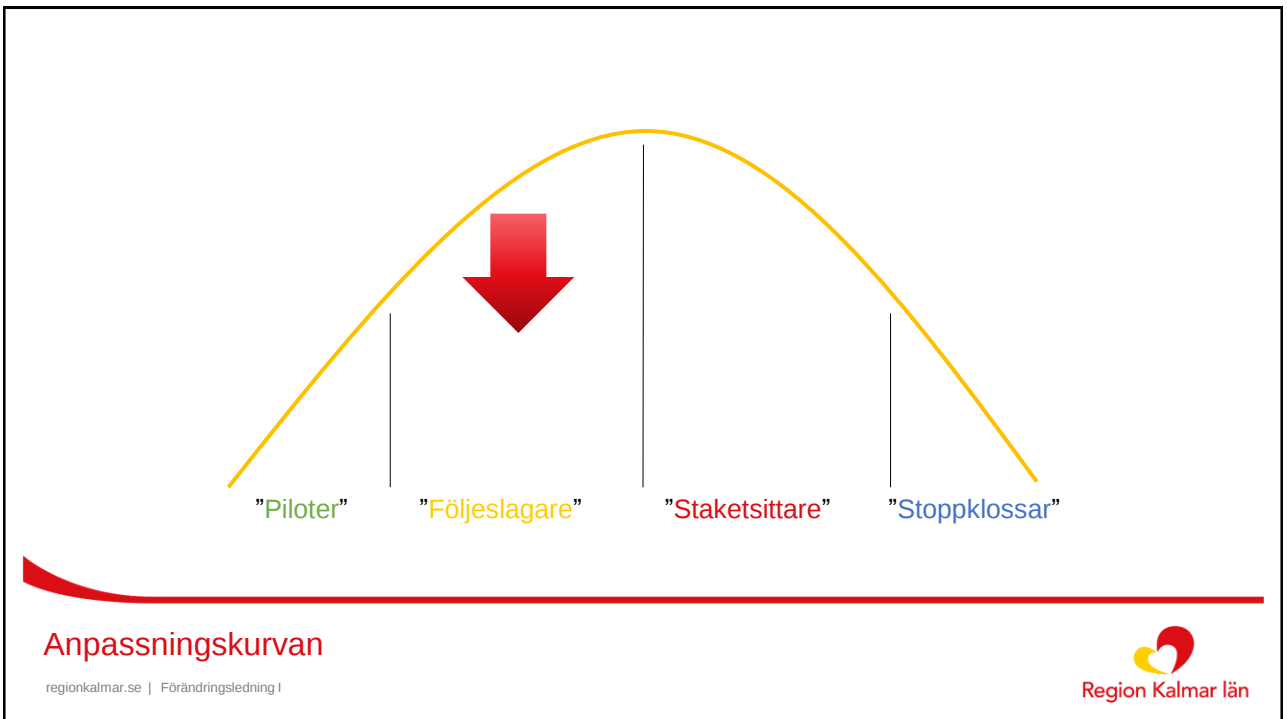
regionkalmar.se | Förändringsledning I



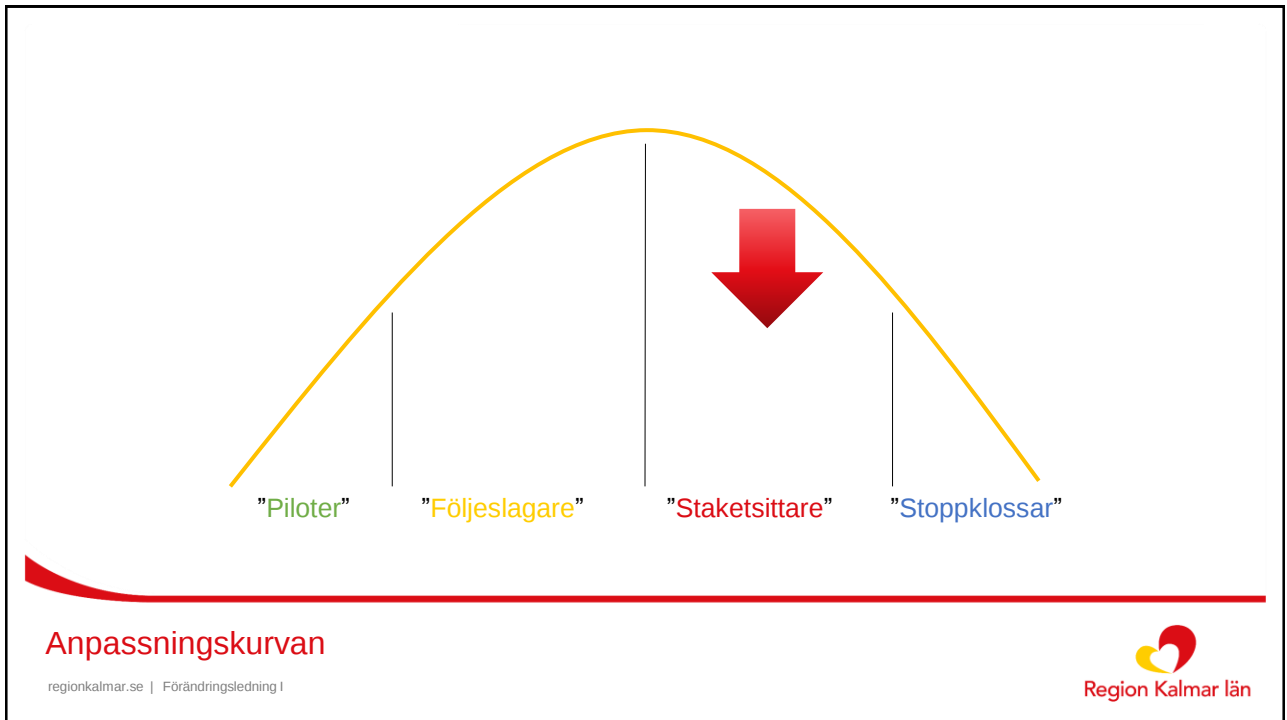
45



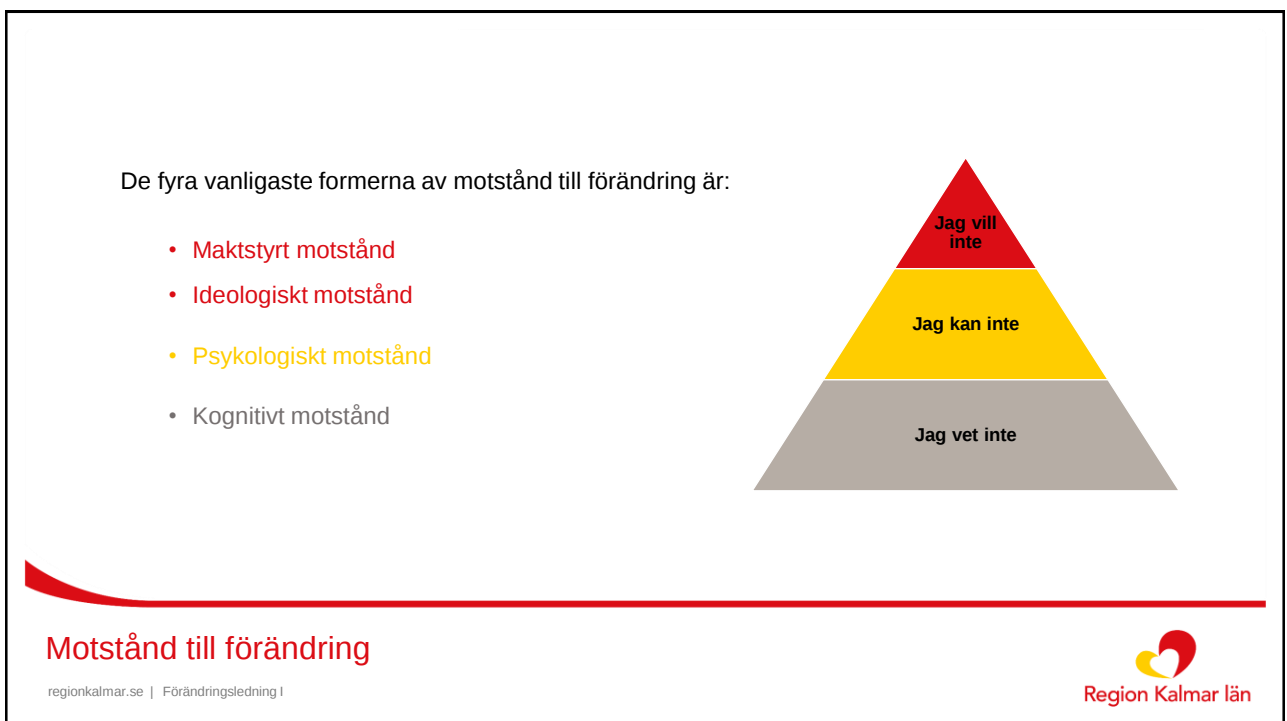
46



47

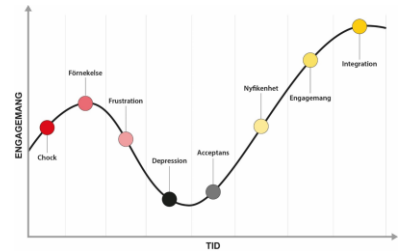


48



49

- Förändringskurvan hjälper till att förklara effekterna av förändring, både på individer och organisationer.
- Genom att förutsäga sannolika svar på förändringar kan man påskynda utvecklingen - och ge medarbetarna snabb hjälp och stöd.
- Förändringskurvan som tagits fram av Elisabeth Kübler-Ross beskriver fyra steg i våra reaktioner på förändring...

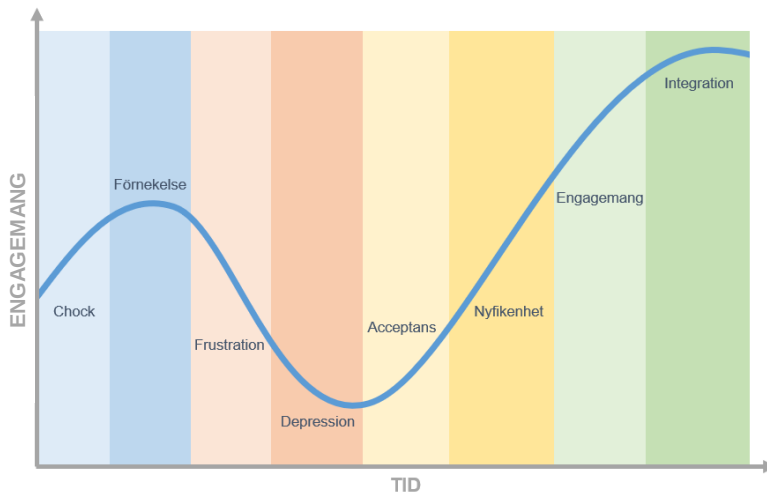


Förändringskurvan

regionkalmar.se | Förändringsledning I



50



Förändringskurvan – Kübler-Ross Change Curve

regionkalmar.se | Förändringsledning I



51



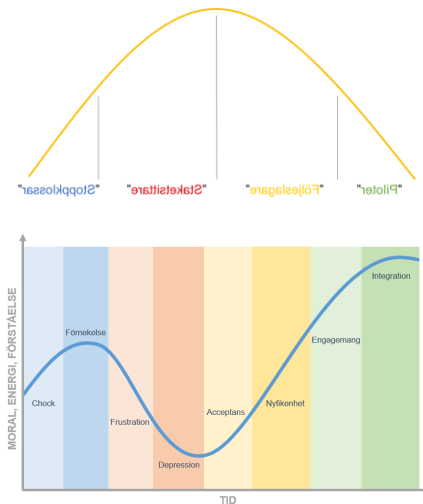
Förändringskurvan – exempel

regionkalmar.se | Förändringsledning I



52

- Anpassningskurvan visar att en grupp anpassar sig till förändring olika snabbt och bra
- Förändringskurvan visar individens faser i förändring
- Det båda kurvorna hänger ihop och ger oss utmaningar



Förändringspsykologi

regionkalmar.se | Förändringsledning I



53



Förändringsledning I

Sammanfattning

regionkalmar.se | Förändringsledning I

Region Kalmar län

54

- Skapa förutsättningar för förändring genom systemförståelse
- Grupper utveckling enligt Susan A. Wheelan
- Hur man agerar för att medverka i skapandet av ett effektivt team
- Olika individuella roller i grupper/team
- Vad händer när människor måste anpassa sig till förändring
- Förändringskurvan och individuell reaktion på förändring

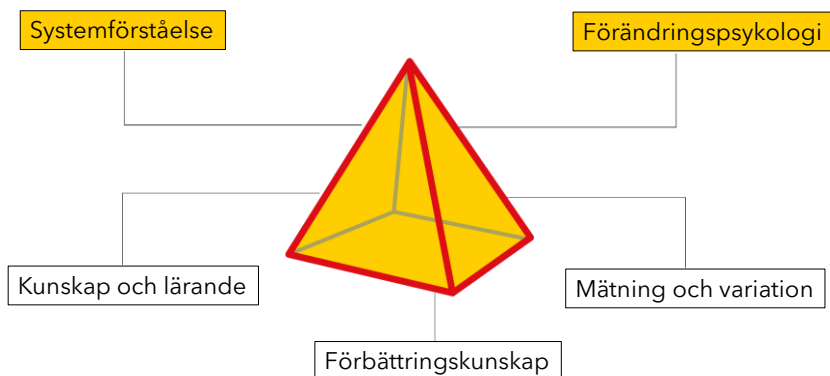


Sammanfattning – Förändringsledning I

regionkalmar.se | Förändringsledning I

Region Kalmar län

55

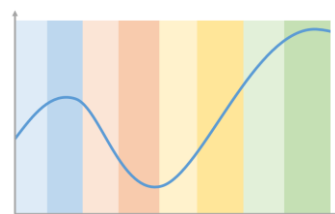


Förändringsledning I

regionkalmar.se | Förändringsledning I



56



Sammanfattning – Förändringsledning I

regionkalmar.se | Förändringsledning I



57

