

Koncernkontoret

Kvalitetsutveckling



INFORMATION

Process Förändringsledning
 Skapad av Magnus Augustinsson
 Godkänd av Jesper Stenberg

Godkänt datum 2025-06-10
 Version 1.0
 Ärendenummer -

Att förstå och hantera motstånd mot förändring

Att förstå och hantera motstånd mot förändring	1
1 Introduktion	2
2 Brister i förändringen	3
3 Individuellt motstånd	3
4 Organisationskultur	5
5 Kommunikationsbrister	6
6 Otillräckligt stöd för förändringen	7
7 Historiskt bagage	8
8 Region Skånes förändringsmodell.....	9
9 Referenser	10

1 Introduktion

Motstånd mot förändring är vanligt, särskilt i stora organisationer och är egentligen inget konstigt. Forskning visar att motstånd ofta följer vissa mönster som är kopplade till mänskligt beteende, kulturella normer och organisatoriska strukturer. Genom att kategorisera orsakerna till motstånd kan vi utveckla riktade åtgärder för att minska dess inverkan.

Motstånd kan vara aktivt eller passivt, öppet eller dolt, så det gäller att vara uppmärksam. Det öppna aktiva motståndet är jobbigt, men är på ett sätt lättare att hantera än det dolda. Men glöm inte bort dina ”ambassadörer”, det vill säga de som är positiva till att jobba med förändringen. De är kanske de viktigaste personerna i hela förändringsarbetet, men kan glömmas bort om all fokus läggs på motstånd.

I Region Skåne ser vi chefen som förändringsledare. Det är en viktig chefsuppgift som sällan kan delegeras. Du som chef känner dina medarbetare och deras behov, men du har också ett ansvar att lyfta de hinder och risker som deras medarbetare ser eller befarar. De kan verksamheten bäst och behöver involveras i arbetet.

I det här dokumentet beskriver vi motstånd sorterade i kategorier, ger exempel på situationer då motstånd kan uppstå och ger förslag på aktiviteter för att hantera motståndet. Kategorierna är:

- Brister i förändringen
- Individuellt motstånd
- Organisationskultur
- Kommunikation
- Stöd för förändringen
- Historiskt bagage

2 Brister i förändringen

En vanlig anledning till motstånd är att det helt enkelt finns brister i det som ska möjliggöra förändringen (dvs en produkt, tjänst, system, rollbeskrivning, riktlinje, organisation etc.). Om detta inte har åtgärdats (och att det är otydligt om det kommer att åtgärdas i framtiden) så kommer detta skapa motstånd.

2.1 Exempel

- Svårigheter att arbeta med ett nytt IT-system på grund av ett dåligt användargränssnitt.
- Ett nytt arbetssätt som inte stämmer överens med befintliga regler och riktlinjer.
- Avsatt tid för utbildning och är mindre än vad som behövs.
- Lägre produktion accepteras inte, trots att mycket är nytt.

2.2 Föreslagna åtgärder

- Skapa en leveransplan som innefattar även åtgärder mot de kända brister systemet har idag. Både de långsiktiga och de tillfälliga bör vara med.
- Ha tydliga acceptanskriterier för vad som är minimum för att förändringen ska genomföras.
- Tydlig prioritering förankrad hos användarna.
- Inkludera medarbetare i utvärdering av lösningar som används i förändringen.

3 Individuellt motstånd

Individuellt motstånd handlar om personliga och psykologiska faktorer som får medarbetare att motsätta sig förändring. Det kan röra sig om känslomässiga reaktioner såsom rädsla, oro eller ångest, samt kognitiva förutsättningar som en stark preferens för status quo, exempelvis:

- Rädsla för det okända: Medarbetare kan vara osäkra på hur förändringen påverkar deras roll eller arbetssituation.

- Trygghet i nuvarande rutiner: Människor tenderar att föredra någorlunda stabilitet och förutsägbarhet framför osäkerhet.
- Bristande självförtroende: Tvivlar på sin förmåga att anpassa sig till ny teknik eller nya processer.
- Upplevd förlust av kontroll: Förändringar kan uppfattas som ett hot mot den egna självständigheten.

3.1 Exempel

- En medarbetare är rädd för att ersättas av ett automatiserat system.
- Delar av personalen känner sig överväldigad av att lära sig ny teknik.
- Vissa medarbetare eller grupper av medarbetare är ovilliga att lämna etablerade rutiner som idag skapar trygghet och yrkesstolthet.

3.2 Föreslagna åtgärder

Här gäller det att se människan och de individuella anledningarna till oro då varje person upplever förändringen utifrån sina personliga erfarenheter. Gruppen personen tillhör kan vidare stötta eller störa möjligheterna att lyfta detta. På gruppnivå bör vi därför skapa s.k. psykologisk trygghet, dvs en miljö där det känns ok att lyfta och diskutera personliga frågor och farhågor.

På det personliga planet kan vi som chefer och förändringsledare:

- Erbjuder individuell information, coaching och kompetensutveckling.
- Kommunikera tydligt hur förändringen gynnar individens utveckling och lärande på kort och lång sikt.
- Visa vad som händer om vi inte gör förändringen.
- Skapa trygga miljöer där individuell oro kan lyftas och hanteras utan risk för kritik.

4 Organisationskultur

Organisationskultur är de gemensamma värderingar och beteenden som styr hur arbetet utförs. Kom ihåg att det kan vara stor skillnad mellan hur en kultur beskrivs i ett policydokument och hur den faktiskt är i praktiken. När förändring hotar etablerade normer eller maktstrukturer kan det uppstå motstånd. Övrigt som kan påverka:

- Kulturell tröghet: Organisationer med starka traditioner har svårare att acceptera nya arbetssätt.
- Maktspel: Vissa ledare eller avdelningar kan motsätta sig förändringar som hotar deras inflytande.
- Bristande tillit till ledningen: Misstro mot verksamhetsledningen och förändringsledare försvårar genomförandet.

4.1 Exempel

- En hierarkisk kultur som motsätter sig decentraliserat beslutsfattande.
- Chefer och andra nyckelpersoner är rädda för att förlora sitt inflytande.
- Avdelningar konkurrerar i stället för att samarbeta.
- Det finns befintliga strukturer, formella eller informella, där balansen hotas, exempelvis mellan linje och process, mellan olika professioner, eller mellan olika ansvariga för uppdrag med hög prestige.
- Det finns ett informellt ledarskap i en organisation som hotas av förändringen eller som bygger på motstånd mot förändringar

4.2 Föreslagna åtgärder:

Det är viktigt att kartlägga även det som "sitter i väggarna". Har vi en kultur där för- och nackdelar med förändringar kan diskuteras och accepteras?

- Kartlägg intressenter och försök hitta strukturer som existerar utöver de formella som profession och linje.

- Involvera informella ledare tidigt i förändringsarbetet.
- Förklara hur roller förändras och varför.
- Visa hur slutmålet kan skapa nya möjligheter för organisationen, chefer och medarbetare.

5 Kommunikationsbrister

Motstånd kan växa fram i frånvaro av tydlig, enhetlig och frekvent kommunikation. Bristande information och kommunikation leder ofta till spekulationer och osäkerhet. Anledningar till oro och ryktesspridning kan vara:

- Otydlig vision: Medarbetare förstår inte syftet med förändringen.
- Motstridiga budskap: Olika ledningsnivåer kommunicerar olika budskap eller slutmål.
- Bristande transparens: När information undanhålls sprids rykten.

5.1 Exempel

- En grupp medarbetare tror att det finns risk för att för att deras arbetsuppgifter ska försvinna eftersom det saknas en tydlig rollbeskrivning.
- Ledare i en del av organisationen beskrivs målet som en besparing, medan andra ledare lyfter att det kommer att frigöra tid.
- Personalen tror att viktiga fakta undanhålls eftersom det inte finns någon tydlig tidplan.

5.2 Föreslagna åtgärder

Varför förändringen ska genomföras, vad som händer om vi inte förändrar oss och slutmålet är det viktigaste att kommunicera, speciellt i början. Ju längre in i förändringen vi kommer, behöver vi kommunicera vad som förändras och hur det påverkar oss.

- Skapa en tydlig kommunikationsplan baserat på intressenter.
- Var ärlig i kommunikationen, lyft både det positiva och negativa, möjligheter och risker.
- Använd flera kanaler (e-post, stormöten, intranät, öppet hus).

- Erbjud forum, digitalt och fysiskt, för frågor och diskussion.

6 Otillräckligt stöd för förändringen

Även välplanerade förändringar misslyckas om stödet är otillräckligt.

Det gäller både stöd från chefer och från medarbetare.

För att kunna stödja en förändring måste den vara begriplig, meningsfull och hanterbar. Begripligheten är ofta kopplad till den information vi ger, meningsfullheten till slutmålet och hanterbarheten till prioritering, träning, resurser eller tid.

- Bristande utbildning: Personal saknar färdigheter för att använda nya system.
- För hög arbetsbelastning: Förändringar inleds eller genomförs utan att befintliga arbetsuppgifter omfördelas eller minskar.
- Uteslutning från processen: Medarbetare som inte får vara delaktiga känner sig bortkopplade.

6.1 Exempel

- Ett nytt system lanseras utan praktisk utbildning.
- Personalen får nya uppgifter utan att tiden justeras.
- Frontlinjepersonal involveras inte i planeringen.
- Chefer delegerar ansvaret för förändringsarbetet till det projekt som egentligen bara har till uppgift att ta fram själva lösningen.

6.2 Föreslagna åtgärder

- Skapa en tydlig prioritering för vad som inte behöver göras när förändringen genomförs.
- Genomför undersökningar med jämna mellanrum inför genomförandet som mäter hur redo chefer och medarbetare är, exempelvis med enkäter med frågor som ”har du den information du behöver?”, ”vet du hur ditt arbete kommer att påverkas”? osv.
- Schemalägg förändringsarbete och utbildning och tillhandahåll eventuella stödresurser.

- Låt medarbetare delta i förändringsplanering, pilotprojekt och testfaser.

7 Historiskt bagage

Tidigare negativa förändringar kan skapa ett motstånd mot nya förändringar. Medarbetare som upplevt misslyckade initiativ tenderar att bli cyniska eller passiva. Detta kan till exempel manifesteras i:

- Förändringströtthet: Organisationer med många förändringsförsök på kort tid möter trögt engagemang.
- Cynism: Tidigare brutna löften gör att medarbetare inte litar på förändringsbudskap.
- Låg moral: Följder av tidigare förändringar (som uppsägningar) påverkar mottagligheten.

7.1 Exempel

- Ett tidigare samgående ledde till uppsägningar eller ändrade befattningar som upplevdes negativt.
- Ett systembyte saboterade arbetsflöden och brister åtgärdades inte.
- Medarbetare har erfarenheter av en tidigare förändring som inte höll inte vad som utlovats, där slutmålet att frigöra tid visade sig inte vara sant utan det tog mer tid.
- Chefer har tidigare inte tagit ansvar förändringen utan varit tysta eller skyllt på en annan del av organisationen exempelvis ett utvecklingsprojekt, politiken eller ledningen.

7.2 Föreslagna åtgärder

Generellt gäller det att vara ärlig och inte förneka det som hänt tidigare. Vad gäller ledarskapet är det viktigt att chefer inte bara tar beslut utan också engagerar sig aktivt och synligt i förändringen. Men det gäller också att lyfta medarbetarens eget ansvar att bidra till förändringsarbetet.

- Erkänn tidigare misstag och visa vad man lärt sig.

- Skapa trovärdighet genom att fira delsegrar eller lyckade tester.
- Visa hur denna förändring skiljer sig i stöd och genomförande jämfört med tidigare förändringar.
- Gör chefer och andra nyckelpersoner till tidiga användare av nya arbetssätt.

8 Region Skånes förändringsmodell

Regi Skånes förändringsmodell, [Förändringsledning - Vårdgivare Skåne](#), och i synnerhet planeringsverktygen, har många checkpunkter och föreslagna aktiviteter som gör det lättare att undvika och upptäcka potentiella motstånd. Exempelvis:

- A. Stöd i att formulera varför gör vi förändringen, vem som behöver leda den och vad är slutmålet är
- B. Att analysera vad förändringen innebär "för oss". Det gör vi med en enkel kraftfältsanalys hitta motkrafter som riskerar att bli motstånd och balansera dem med medkrafter som rätt använda minskar risken.
- C. Identifiera vilka som är de som påverkas och som behöver hjälpa till. Det gör vi enklast med en "intressentanalys"
- D. Prioritera. Vad är viktigast, vad ger störst effekt, vem berörs mest?
- E. När och i vilken ordning behöver vi göra saker och om vi behöver göra det före, under eller efter genomförandet
- F. Jämför vad vi hittar med "framgångsfaktorer", dvs det som visat sig vara viktigt att göra vid förändring

På hemsidan finns även länkar till utbildning i förändrings- och förbättringsledning.

9 Referenser

1. Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
2. Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*.
3. Thomas, K. W., & Hardy, C. (2011). Reactions Towards Organizational Change: A Systematic Literature Review. *Journal of Change Management*.
4. Bouckennooghe, D. (2010). Positioning change recipient's attitudes toward change. *The Journal of Applied Behavioral Science*.
5. Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*.