

Planering för förändring

Annika Agélii Genlott, Jan Hylén

Att leda och genomföra förändring på ett lyckosamt sätt är många gånger utmanande, tidskrävande och lärorikt. Det gäller samtliga i organisationen som ska genomgå omställningen, inte bara ledarna. Detta ställer höga krav på själva förändringsprocessen och dessutom – ju mer omfattande förändring av nuvarande praxis som står för dörren – desto viktigare att nogsamt planera och leda förändringsprocessen ända in i mål.

Det finns ett flertal modeller och vetenskapliga teorier att välja bland som stöd för förändringsprocesser av olika slag. Vi kommer att lyfta fram två olika vetenskapligt förankrade verktyg som stöd för dig att kunna analysera, planera och leda förändring i din organisation. Målet är att ni ska få effektiva verktyg att använda i förskolor, skolor och huvudmäns arbete med förändringsledning. Det ena verktyget är utvalda delar av en teori¹ (Rogers, 2003) som i vårt fall används i planeringsstadiet för att kunna analysera egenskaperna hos själva förändringen. Det andra verktyget, som kallas effektkedja², är hämtat från utvärderingsforskningen³. Modellerna är tillämpbara var för sig men kan med fördel samspela. Vi kommer i texten att ge förslag på hur dessa kan användas som stöd för att planera, genomföra och följa upp förändringsprocessen.

Disposition

Vi inleder med en beskrivning av en förändrings olika egenskaper utifrån Rogers teori. Genom att bedöma olika typer av egenskaper hos vårt utvecklingsområde är det möjligt att kunna ta mer medvetna och klokare beslut gällande förändringsprocessen. Därefter går vi igenom grunden till effektkedjan och hur den kan användas för att planera, organisera, genomföra och följa upp själva förändringsprocessen.

¹ Diffusion of Innovations – spridning av innovationer (Rogers, 1962, 2003)

² Ibland kallas det för verksamhetslogik eller förändringslogik men det är samma metod eller verktyg som avses.

³ Se t.ex. Huey-Tsyh Chen (1990). Theory-Driven Evaluation, Howard White (2009). Theory-based impact evaluation: principles and practice, och Sue C. Funell och Patricia J. Rogers (2011). Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models

Modellerna kan samspela genom att man redan på planeringsstadiet bedömer förändringens egenskaper. Det ökar chanserna att skapa en effektkedja med högre kvalitet och effektivitet.

Vi kommer genom hela texten att använda oss av ett och samma exempel. I det här fallet utgör exemplet en huvudmans mål och ambition att höja elevernas kunskaper om, och förändra attityder till, identitets-, sexualitets- och jämställdhetsfrågor. Ett övergripande syfte är att förändra elevernas attityder i linje med skolans värdegrund, vilket kan handla om att omfamna värden som jämställdhet och att det är fel att utsätta andra för exempelvis trakasserier.

Fallbeskrivning:

Skolinspektionens har genomfört en nationell granskning av sex- och samlevnadsundervisningen. Mot bakgrund av denna har huvudmannen i sitt systematiska kvalitetsarbete prioriterat detta som ett utvecklingsområde. För att öka måluppfyllelsen enligt läroplan samt kurs- och ämnesplaner inom områdena identitet, sexualitet och jämställdhet behöver sex- och samlevnadsundervisningen förbättras och samordnas.

En kartläggning genomförd inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet har också visat att skolledningarna inte har tagit ett övergripande samordnings- och ledningsansvar för läroplansuppdraget.

Inom undervisningen har man genom identifierat att många lärare på skolorna inte bedriver den ämnesintegrerade sex- och samlevnadsundervisning som kurs- och ämnesplanerna syftar till. Däremot kunde man se att en del lärare bedrev undervisning som ingår i sex- och samlevnadsundervisningen utan att de själva var medvetna om det (så var till exempel fallet i undervisningen i svenska där diskussioner om skönlitteratur och filmer lyfte dessa perspektiv). Två andra utvecklingsområden som kartläggningen synliggjort var behovet att inom undervisningen stärka ett hbtq-inkluderande och normmedvetet förhållningssätt samt att verka för ökad elevdelaktighet. Detta för att säkerställa både inkludering och att undervisningsinnehållet upplevs relevant för eleverna. Ett ytterligare område som behöver utvecklas inom skolorna är hur man tillvaratar elevhälsans kompetens och organiserar den interna samverkan.

Huvudmannen vill på organisationsnivå införa sex- och samlevnad som ett fokusområde i det systematiska kvalitetsarbetet och på ett tydligt sätt koppla detta till skolornas värdegrundsuppdrag samt göra elevhälsan delaktig i arbetet.

På undervisningsnivå vill huvudmannen att skolledningarna ska arbeta för att öka lärarnas kompetens rörande hbtq-inkluderande och normmedvetet förhållningssätt samt elevdelaktighet.

Modell ett – förändringens egenskaper

Ett centralt och väsentligt moment för ett lyckosamt förändringsarbete är att i förväg bedöma olika slags egenskaper hos den förändring som är tänkt att leda till det önskade målet (i vårt fall arbetet med att höja elevernas kunskaper om, och förändra attityder till, identitets-, sexualitets- och jämställdhetsfrågor). Utifrån det väljer man sedan de aktiviteter som bäst kan hjälpa till att implementera den förändring man vill åstadkomma. Om dessa aktiviteter inte är rätt valda, om de är missriktade eller inte tillräckligt verkningsfulla, så hjälper det ju inte hur väl de genomförs – man når ändå inte de uppsatta målen.

Här nedan beskriver vi kortfattat de fem egenskaper eller aspekter av förändringsarbete som Rogers lyfter fram, och kopplar dem till exemplet ovan.

Relativ fördel – beskriver i vilken grad förändringen kan anses vara bättre eller mer effektiv än det den ersätter. I vårt exempel med ett strategiarbete för sex- och samlevnadsundervisningen så behöver en jämförelse och ett antagande om fördelar hos den nya strategin gentemot nuvarande praxis göras. Vilka fördelar ger det nya sättet att arbeta?

Förenlighet – beskriver i vilken grad förändringen kan anses “passa in” eller är möjlig att kombinera med annan rådande praktik. I vårt exempel kan det vara hur strategin stämmer överens med den undervisning som sker, skolans systematiska kvalitetsarbete och med läroplanens, kurs- och ämnesplaners syften och innehåll. I vilken utsträckning är förändringen förenlig med nuvarande sätt att arbeta?

Komplexitet – beskriver i vilken grad förändringen kan anses vara svår att förstå och använda. Hur komplex är den? Berörs olika nivåer? Krävs nya kompetenser? I vårt exempel kan det vara i vilken grad strategin kan vara svår att genomföra utifrån resurs- och kompetensaspekter. Det är också möjligt att det är svårt att implementera den nya strategin eftersom den kräver parallellt förändringsarbete på flera nivåer i organisationen; skolledning, arbetslag och enskilda lärare.

Möjlig att prova – beskriver i vilken grad förändringen är möjlig att prova i mindre skala. Förändringar som i ett inledande skede har egenskapen att enkelt kunna testas leder med högre sannolikt till att förändringen tas väl emot och implementeras i verksamheten. I vårt exempel innebär det att införandet på en av huvudmannens skolor kan utgöra en pilot, som skapar möjlighet för utvärdering inför det fortsatta implementeringsarbetet på huvudmannens övriga skolor.

Synlig effekt – beskriver i vilken grad resultatet av förändringen tydligt kan följas. En del förändringar är enkla att både följa upp och se resultatet av medan andra kan vara svårare att bedöma och beskriva resultatet av. I vårt exempel skulle det vara att följa upp elevernas kunskapsresultat, upplevelse av sex- och samlevnadsundervisningen och trivsel i skolan. En grund för detta är att också följa upp lärarnas processer och utvärderingar både avseende

sakkunskaper och didaktisk kompetens. En utmaning gällande egenskapen är att avgöra vad det är som har gett effekt, den nya strategin - eller andra faktorer som skulle kunna ha påverkat lärandet hos eleverna?

Bedömning av förändringens olika egenskaper

Utifrån bedömningen av egenskaperna hos förändringen som man vill implementera, kopplat till den kontext som råder på skolan; resurstillgänglighet, storlek, antal medarbetare, förändringsmottaglighet med mera, väljer man vilken typ av aktiviteter som bäst lämpar sig för att leda förändringen framåt. I texten nedan beskrivs hur egenskaper kopplade till vårt exempel bedöms. I det här exemplet skattar vi förändringens egenskaper till att vara låg, medel eller hög.

I vårt exempel bedöms den *relativa fördelen* med förändringsarbetet inom sex- och samlevnadsundervisningen som *hög*. Bedömningen skulle kunna grunda sig i vetenskapliga studier, beprövad erfarenhet och andra faktorer. En hög relativ fördel underlättar för ledningen att skapa incitament för förändringen och finns studier och beprövad erfarenhet som styrker detta så ökar det ytterligare möjligheten att sänka trösklarna .

Gällande egenskapen *förenlighet* bedöms i vårt exempel att det nya arbetssättet både innebär en fortsättning av befintligt arbete men också en nydaning. Förenligheten bedöms därför till *medel*. Lärare arbetar redan med sex och samlevnad, relationer och demokratifrågor men kan behöva samverka mer i detta och lära av varandra under strukturerade former. Förändringsarbete underlättas om förenligheten är hög det vill säga att grundläggande värderingar och tillämpningar är förenliga med förändringsarbetet och inte hamnar i total polemik med rådande praktik. Om så ändå skulle vara fallet behöver ett grundläggande arbete kring detta motsatsförhållande mellan förändringen och rådande praxis göras innan själva förändringsarbetet startar upp.

Komplexiteten antas i detta exempel vara *hög* vilket indikerar för oss att förändringsarbetet kommer att innefatta betydande kunskapsinhämtning och praktisk tillämpning. Det medför att förändringen blir mer genomgripande och kommer att påverka organisationen på ett mer djupgående sätt. En hög grad av komplexitet kräver tydligare ledning och styrning mot de uppsatta målen. Dessutom behöver både resurser och tid för kunskapsinhämtning avsättas för ett professionellt kollegialt lärande (Timperley, 2013). Detta i sin tur innebär att olika arbetslag noggrant tillsammans och stegvis arbetar sig igenom förändringsarbetet.

Den fjärde egenskapen som handlar om i vilken utsträckning modellen går att *prova på* bedöms i det här fallet vara *hög*. Det kan handla om att man gör en pilot där ett arbetslag alternativt en hel skola provar arbetet i liten skala. Detta ökar också möjligheterna att förändringen ska kunna få fäste och resultera i de effekter som man eftersträvar. Ifall komplexiteten har bedömts som hög kan behovet vara stort av att testa förändringen i liten skala för att öka möjligheterna till ett positivt mottagande i organisationen. Genom att testa får man syn på utmaningar och möjligheter som kan vara svåra att i förväg på grepp om i komplexa förändringsprocesser.

Den femte egenskapen *synlig effekt* bedöms *hög* eftersom vi gör bedömningen att vi kommer att kunna få mätbara resultat av elevernas kunskaper efter att modellen använts kontinuerligt. Om man skattar att den synliga effekten istället kommer att bli låg och att man kommer att ha svårt att finna mätbara, eller på annat sätt uppenbara effekter av den förändring man genomfört, så är det viktigt att redan initialt försöka fundera ut vilka andra indikatorer som kan användas för att identifiera en förändrings riktning eller rörelse.

Förändringens egenskaper är betydelsefull för vilka aktiviteter man väljer

När planering av ett förändringsarbete görs bör man ställa egenskaperna i relation till varandra och välja sina aktiviteter, åtgärder och ledarhandlingar i förhållande till det.

Om man till exempel bedömer att förändringen har en *hög* grad av *komplexitet* samtidigt som *förenligheten* är *låg*, så är det ett exempel på när en förändringsprocess kan bli särskilt utmanande. Så kan vara fallet om förändringen kräver mycket ny kompetens och träning (*komplexitet*) och samtidigt utmanar rådande praxis (*förenlighet*). Kan aktiviteter eller åtgärder göras för att höja förenligheten? Kan förändringsarbetet delas upp i steg för att bli mindre komplex? Behöver förändringen få ta mer tid?

Om förändringen har *låg* möjlighet att *prövas* samtidigt som möjligheten att få *syn* på *effekterna* bedöms som *låg* indikerar det att det kommer bli mycket svårt att få syn på utvecklingen i arbetet. Kan själva förändringen som sådan förändras så att det blir lättare att få syn på effekterna? Kan vi söka erfarenheter hos andra skolor eller organisationer som redan genomfört liknande förändringar?

Ett annat exempel på en utmanande situation är om den *relativa fördelen* bedöms som *låg* - kanske är förändringen en ny regel eller styrning uppifrån, samtidigt som *synligheten* bedöms som *låg* - vi kommer inte kunna få syn på effekterna av vårt arbete. Här kan det bli utmanande för personalen att känna mening kring förändringen och effekterna av arbetet kommer heller inte att synas. Vilka aktiviteter kan då göras för att bygga mening och motivation hos medarbetarna? Vad ska definieras som framgång i arbetet?

Den lokala kontexten - vilka resurser vi har tillgång till, vilken kompetens som finns, hur vi är organiserade och andra aspekter behöver påverka både valet och formen av aktiviteter och handlingar. Genom att använda Rogers teori ges stöd i planeringen av ett utvecklingsområde just när det gäller dessa val.

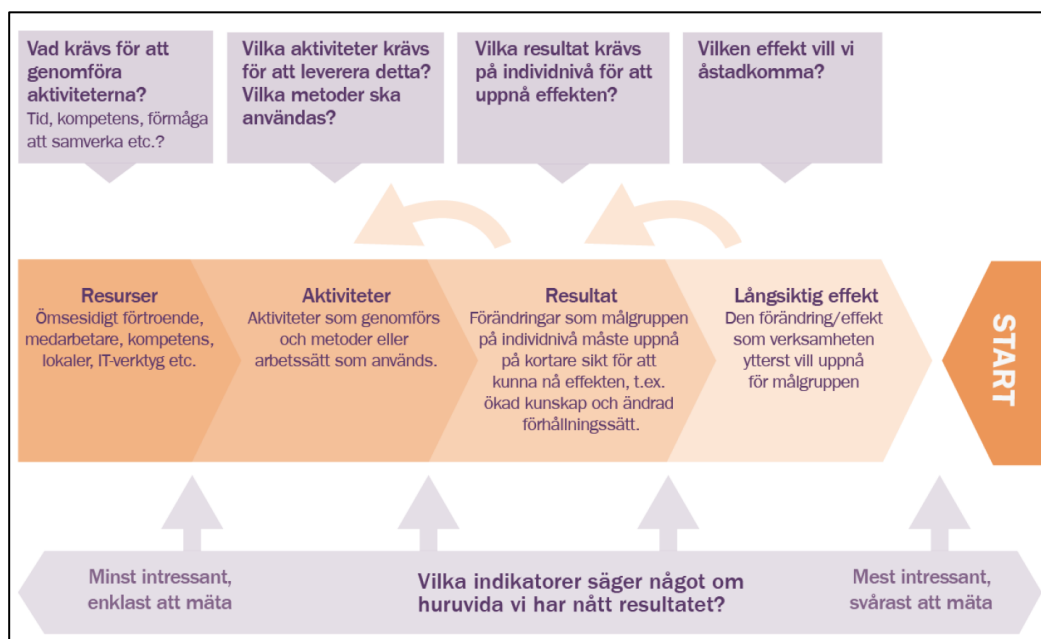
Hur vi organiserar oss, vår kultur och hur förändringen kommuniceras kommer att påverka hur lyckosamt förändringsarbetet blir (Rogers, 1962, 2003). Dessa tre områden bör särskilt beaktas när förändringsarbete planeras. I den här modulens förra del fick du veta mer om vad som kan beaktas särskilt när man organiserar sin verksamhet. I de två kommande delarna i denna modul, Kultur och Kommunikation, kommer du få mer stöd i ditt arbete kring dessa två områden i ett förändringsarbete .

Modell två - Effektkedjan

Ett annat stöd i arbetet med att analysera och planera förändringar är en modell kallad effektkedjan. Effektkedjan beskriver och visualiserar det tänkta sambandet mellan aktiviteter å ena sidan och resultat och effekter å den andra - det vill säga den förändring som insatserna i verksamheten är tänkta att åstadkomma. Det är viktigt att komma ihåg att utvecklingen inte alltid sker linjärt - att en viss aktivitet inte alltid ger de planerade resultaten och effekterna. Effektkedjan är ett planeringsinstrument, inte en verklighetsbeskrivning. Eftersom det kan uppstå oväntade och oönskade bieffekter, eller att man inte alls får de effekter man hoppats på, så är det viktigt att löpande följa utvecklingen i förändringsprocessen.

Genom att effektkedjan visualiserar de olika stegen i ett förändringsarbete så underlättas kommunikationen inom organisationen och transparensen ökar därmed. Det kan skapa större möjligheter för hela personalen att vara delaktig i förändringsarbetet. Av samma skäl är det bra att utforma effektkedjan i en grupp där även medarbetare från olika nivåer ingår: det skapar ökad förankring, förståelse och delaktighet för vad man vill åstadkomma och vilka vägval som behöver göras. Dessutom är arbetet med en effektkedja så komplext att resultatet vanligen blir bättre om fler personer deltar i arbetet.

En viktig poäng med att rita upp en effektkedja är att de olika tänkta stegen i förändringen tydligt synliggörs. Likaså beskrivs den tänkta kopplingen mellan dem. Därmed blottläggs också eventuella brister i planeringen eller överflödiga insatser. I figur 1 nedan visas en effektkedja och dess beståndsdelar. Där beskrivs effektkedjan och dess ingående delar. Som framgår så beskriver den en kedja från resurser som kan användas till ett antal aktiviteter, som i sin tur kan leda till ett antal resultat, som på sikt förhoppningsvis medför en rad effekter. Men när man arbetar med modellen bör man arbeta i omvänd ordning, det vill säga man börjar lämpligen med att ange de effekter man vill ska uppstå, inom exempelvis en treårsperiod.



Figur 1 – Effektkedjan

Det bör påpekas att kedjan eller modellen kan ha olika utformning. Ibland görs den längre och innefattar t.ex. effekter både på kort sikt och på lång sikt.

Nedan beskrivs arbetsgången med att ta fram en effektkedja:

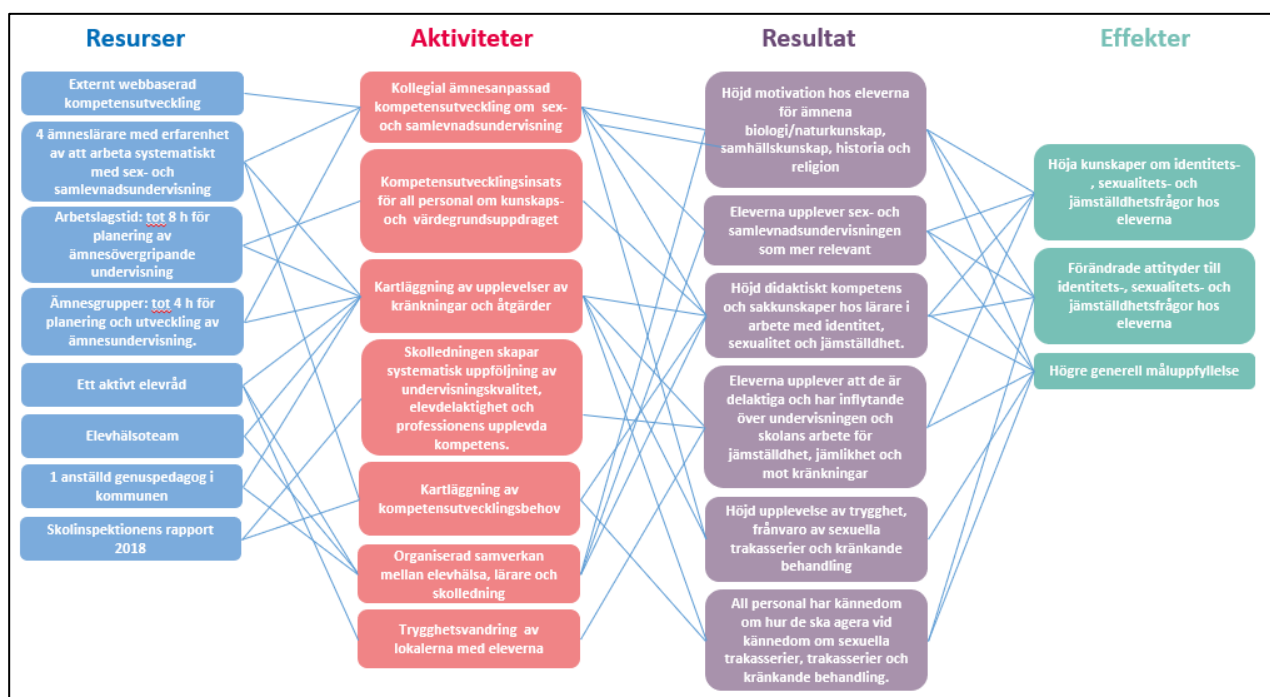
- När man ska ta fram en effektkedja så inleder man med att sätta upp de långsiktiga effekter⁴ man vill nå, i det här fallet att höja elevernas kunskaper om, och förändra attityder till, identitets-, sexualitets- och jämställdhetsfrågor.
- För att kunna uppnå dessa effekter inom förslagsvis tre år, så måste vissa resultat ha uppnåtts efter cirka halva tiden. I vårt exempel kan det gälla

⁴ ”Effekt” är en översättning av engelskans ”outcome”. För ett resonemang om skillnaderna mellan ”inputs”, ”activities”, ”outputs”, ”outcomes” och ”impact” se t.ex.

<https://evaluateblog.wordpress.com/2013/06/10/difference-between-inputs-activities-outputs-outcomes-and-impact/> eller <https://www.fundsforngos.org/free-resources-for-ngos/defining-project-results-proposal-difference-outputs-outcomes/>. I den något enklare varianten av en effektkedja som presenteras här för vi inte in begreppet ”impact” som alltså handlar om effekter, påverkan eller genomslag på längre sikt.

förbättrade kunskapsresultat inom särskilda ämnen, att fler elever är mer motiverade att läsa biologi eller naturkunskap, samhällskunskap, historia och religion och att lärare upplever att de har fått ökade sakkunskaper och didaktisk kompetens i arbetet med frågor om identitet, sexualitet och jämställdhet med mera.

- Därefter är det dags att lista de aktiviteter som behöver genomföras för att nå dessa resultat. Det kan exempelvis handla om kartläggningar av vissa områden, kompetensutveckling av skolpersonal och om att organisera för samverkan inom skolan.
- Slutligen behöver man se över vilka resurser som finns att tillgå. Det kan handla om ekonomiska ramar och personalens kompetens inom området identitet-, sexualitet- och jämställdhet. Det kan också avse organisation och struktur ut för kollegialt lärande. Kort sagt: det ska finnas tillräckligt med tid och resurser.



Figur 2 – Genomarbetad effektkedjan

Nästa steg i arbetet är att med pilar indikera hur resurserna hänger ihop med aktiviteterna, hur aktiviteterna hänger ihop med resultaten och slutligen hur resultaten hänger ihop med effekterna. Detta kan också göras under processens gång. Slutprodukten kan gärna

illustreras i en bild som brukar kallas verksamhetslogik⁵. Att sätta ut pilar är en viktig del i arbetet. Det är nämligen inte ovanligt att man under processen upptäcker att det finns planerade aktiviteter som inte har någon koppling till något specifikt resultat, eller att det finns effekter som inte har någon koppling till aktiviteter och resultat. Ett annat skäl till att sätta ut pilarna är att vissa aktiviteter är av stor vikt då de påverkar flera olika resultat. På samma sätt kan ett visst resultat ha stor påverkan på flera effekter.

En process

Arbetet med effektkedjan bör genomföras som en cyklisk iterativ process. Det innebär att man behöver gå fram och tillbaka genom kedjan flera gånger för att de olika delarna ska stämma överens och bli så detaljerade som möjligt. Att arbetet är cyklist innebär att man behöver återkomma till effektkedjan med jämna mellanrum för att stämma av den mot de förändringar som eventuellt skett.

Processen genomförs med följande frågor för ögonen:

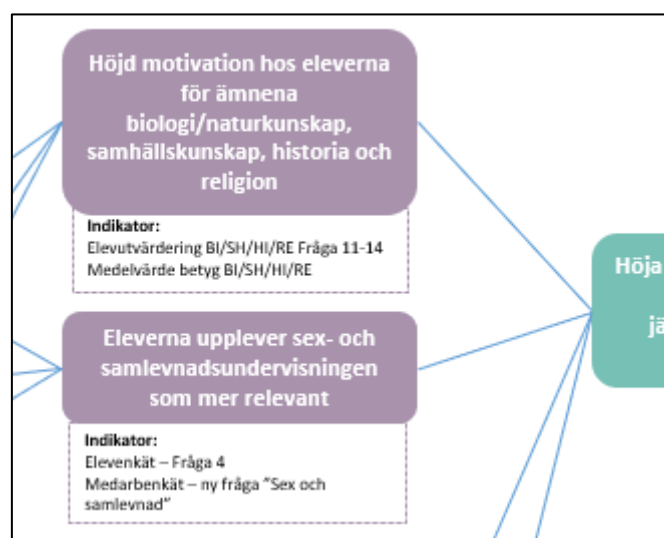
- Är det realistiskt att vi inom tre år har nått de effekter vi har satt upp utifrån de resultat vi tänker oss att ha om ett och ett halvt år?
- Är det rimligt att vi kan nå de resultat vi satt upp, utifrån de aktiviteter vi har listat?
- Kan aktiviteterna genomföras, utifrån de resurser vi har avsatt?

Arbetet med effektkedjan behöver följas upp flera gånger per år, för att se om förändringsarbetet följer den process man planerat, eller om det behöver göras förändringar. Kanske får man dra ner på antalet aktiviteter eftersom personalen inte har tid att genomföra allt det man tänkt. Eller så kanske man får sänka ambitionerna vad gäller de resultat man vill nå om 1½ år. Därmed kanske även effekterna måste revideras, och så vidare. Man kan på samma sätt också tillskjuta ytterligare resurser om man inser att vissa nödvändiga effekter aldrig kan uppnås annars.

⁵ Ekonomistyrningsverket 2016, a.a.

Att bedöma resultat

Verkligheten är mer komplex än vad effektkedjans boxar och pilar antyder. Som påpekades tidigare så sker utvecklingen inte alltid linjärt så att en viss aktivitet med nödvändighet ger de planerade resultaten och effekterna. Att använda effektkedjan innebär inte ett påstående att utvecklingen sker linjärt – den är ett planeringsinstrument, inte en verklighetsbeskrivning. Det är därför viktigt att i nästa steg ta fram ett antal indikatorer kopplade till resultaten och effekterna så att ni får möjlighet att följa utvecklingen och göra korrigeringar. Man bör inte vänta för länge med att undersöka om utvecklingen går i den takt man tänkt sig. Det är värdefullt att i grupp diskutera hur man kan följa utvecklingsarbetet i organisationen och hur ofta det bör ske.



Figur 3 – Indikatorer

Sammanfattning

Innan man kastar sig in i ett förändringsarbete är det viktigt att försöka precisera vad man vill uppnå och hur man ska nå dit man vill. Då kan man ta hjälp av de modeller som beskrivits i denna artikel.

Den första modellen ger verktyg för att bedöma och jämföra den förändring man vill införa med andra alternativ och med dagens praxis. Vilka relativa fördelar har förändringen? Hur väl passar den in i rådande praktik? Hur komplex eller svår är den att genomföra? Är det möjligt att prova i mindre skala först? Och kommer resultaten att vara synliga eller behöver vi lägga extra ansträngningar på att synliggöra dessa?

Den andra modellen, effektkedjan, synliggör och beskriver de olika stegen i det planerade förändringsarbetet: vilka effekter man vill se, hur behöver resultaten se ut halvvägs in i arbetet och vilka aktiviteter vi ska genomföra. Slutligen behöver man bedöma om de resurser man har är tillräckliga eller om målen (effekterna) är för ambitiösa. Här kan man

behöva arbeta sig igenom effektkedjan flera gånger. Återkommande bör man följa upp sin effektkedja och se vilka revideringar som behöver göras. Effektkedjan kan stödja en mer transparent, genomtänkt och effektiv förändringsprocess.

Dessa två modeller är en hjälp när man planerar de aktiviteter, åtgärder och ledarhandlingar som ska leda förändringsarbetet framåt. Modellerna kan med fördel användas tillsammans men kan också vara ett stöd var för sig.

För att säkerställa kvaliteten i arbetet och för att stödja organisationens lärande så bör arbetet med dessa modeller göras i grupp. Det kan vara tillsammans med dem som ska leda arbetet eller tillsammans med några av de medarbetare som är berörda av förändringen. Kanske är det bästa att kombinera dessa kategorier? Att vara flera i analys och planering är ett sätt att arbeta med de mellanrum som omtalades i den första delen i modulen, ”Organisera för förändring”. Men det bygger också det meningsskapande som är helt centralt i förändringsarbete, som vi kommer titta närmare på i de kommande två delarna om kommunikation och kultur .