



Bromskloss och bakåtråvare, eller guldkornet i förändringsarbetet?  
Med rätt bemötande kan nej-sägaren bli den viktigaste kraften för att lyckas.

Text: Anna Nyström

# Ta vara på nej-sägarna

**CHEFEN HAR KALLAT** till möte. Det finns vissa saker som inte fungerar i arbetsgruppen och har efter mycket funderande på sin kammare kommit fram till en lösning på problemet. Men istället för jubelrop blir bemötandet negativa kommentarer. "Det där kommer aldrig att fungera".

Redan här kör förändringsprocessen fast. Eller? Istället för att se nej-sägaren som ett motstånd som måste övervinnas kan de negativa kommentarerna och farhågorna användas som en motor för att få igång engagemanget för förändringsprocessen.

– Nej-sägarna är viktiga resurser. Ofta sitter de på en gedigen erfarenhet och kunskap om hur företaget fungerar. Främsta orsaken till motståndet är att de är rädda att radera det som fungerar bra, säger Lars Hornborg, konsult med lång erfarenhet av förändringsarbete som menar att det i grunden handlar om tillit och förtroende.

## Alla mer eller mindre rädda

Att motståndet finns där är inget konstigt. Alla människor är mer eller mindre rädda för förändringar. Egentligen är det inte förändringen i sig som orsakar rädslan, utan känslan av att tappa kontrollen och inte riktigt veta vart den nya vägen leder.

Ett vanligt scenario är att beslut om förändring kommer uppifrån i organisationen.

Ledningen frågar sig varför medarbetarna inte ställer upp och engagerar sig. Lars Hornborg brukar då ställa motfrågan "skulle du vara engagerad och drivande i en förändring du inte tror på?". Knappast.

– Det är vanligt att ledningen tror att det finns genvägar, att det går mycket snabbare om de presenterar en färdig lösning. Problemet är att det avmänskligfieras hela processen och mest skapar ont i magen för de som ska verkställa direktiven.

Motståndet är därför en sund reaktion som bygger på omsorg om företagets och medarbetarnas bästa. Lars Hornborg konstaterar att förändringsmotstånd kan bemötas på flera sätt. Dåliga sätt är att låtsas lyssna eller att genom motargument tvinga på ett engagemang för förändringen. Bättre är att ärligt lyssna på argumenten och ventilera alla farhågor för att sedan ta med dem i förändringsarbetet för att undvika misstag.

## Kräver mod

Hur agerar då idealchefen för att vända motståndet till något positivt?

– Chefen samlar personalen direkt och presenterar sin idé till förändring: "Så här skulle jag vilja att det fungerade". Sedan tar han hjälp av medarbetarna för att lägga upp färdplanen, lyfta alla tankar om

vad som kan gå fel på vägen och hur de ska agera för att undvika dem, tipsar Lars Hornborg.

Han kallar metodiken för problem-invertering, alltså att invertera problem till kloka riktlinjer, värderingar och vägval. En idé är att börja med slutet och fråga medarbetarna: Hur skulle det se ut om jag som chef hade tänkt på allt i det här projektet? Det viktiga är att chefen ställer frågan utifrån en ärlig avsikt att få hjälp i förändringen, inte att bara ge alla en chans att yttra sig.

Lars Hornborg konstaterar att detta kräver både mod och en trygghet i ledarskapet. Många chefer tror att de måste lösa alla problem själva, att det är ett svaghetstecken att fråga andra om hjälp. Men samtidigt är det omöjligt för chefen ▶

” Som ledare får du att ta konsekvenserna av hur du väljer att agera. Vågar du ta med medarbetarna i förändringen eller är du rädd för motståndet?

Lars Hornborg





Alla människor är mer eller mindre rädda för förändringar. Men det är inte förändringen i sig som orsakar rädslan, utan känslan av att tappa kontrollen och inte riktigt veta vart den nya vägen leder.

►► eller ledningsgruppen att tänka på allt. Det finns därför mycket att vinna på att ta med de som är ytterst berörda av projektet redan från början.

– Det är bättre att involvera alla innan man lägger fast inriktning och tidplan. Ofta kommer det fram bra synpunkter som man själv inte tänkt på, säger han och poängterar att det också gör projektet till en gemensamt satsning som alla är delaktiga i.

#### "Hisnande och roligt"

Han förklarar att det ytterst handlar om vad man som ledare har för inställning till nej-sägaren. Är det någon som bara ställer sig i vägen och hindrar utvecklingen eller är det en person som ser det jag inte ser?

– Som ledare får du ta konsekvenserna av hur du väljer att agera, betonar han. Vågar du ta med medarbetarna i förändringen eller är du rädd för motståndet?

Lars Hornborg berättar att det är en upplevelse att följa en grupp från de allra första sittningarna där alla negativa känslor målas upp till avslutningen då de jobbat igenom alla farhågor och är överens om hur förändringen ska gå till.

– Det är både hisnande och roligt, berättar han. Att se att det går att jobba fram en färdväg som alla tror på och att det på vägen har uppstått ett samtalsklimat som inte fanns tidigare. Det är få saker som är så roligt. ●

### Fakta En dold resurs

#### Nej-sägaren:

- Sitter ofta på gedigen kunskap om organisationen och hur den fungerar.
- Är en noggrann och kvalitetsangelägen person.
- Är mån om att arbetssätt och processer fungerar på bästa sätt.
- Kan se farhågor som är bra att ha med sig i förändringsarbetet.

#### Motstånd bygger ofta på:

- Misstro.
- Rädsla att förändringen leder till försämring.
- Rädsla att förändringen misslyckas.
- Osäkerhet i vad förändringen innebär i form av nya arbetsuppgifter eller nya arbetslag.
- Känsla av att inte vara delaktig utan tvingas in i förändringar.