

**”IF YOU’RE NOT
PREPARED TO BE
WRONG, YOU’LL
NEVER COME UP WITH
SOMETHING
ORIGINAL”**

- SIR KEN ROBINSON

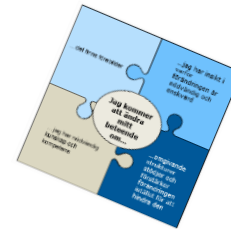
Upplägg den 3 juni 2022

08:30 – 09:00	Genomgång: Styrkedja och förändringsledning
08:50 – 09:10	Gruppdiskussion 1
09:10 – 09:25	Redovisning av diskussionerna
<i>09:25 – 09:40</i>	<i>Rast/fika</i>
09:50 – 10:20	Genomgång: Ägarskap, styra och följa
10:20 – 10:40	Gruppdiskussion 2
10:40 – 10:55	Redovisning av diskussionerna
10:55 – 11:00	Avslutning/nästa steg

Styrkedjans fyra
länkar: varför och
hur?



Förändringsarbete –
fallgropar och
framgångsfaktorer



Hur skapas
ägarskap för
arbetet?

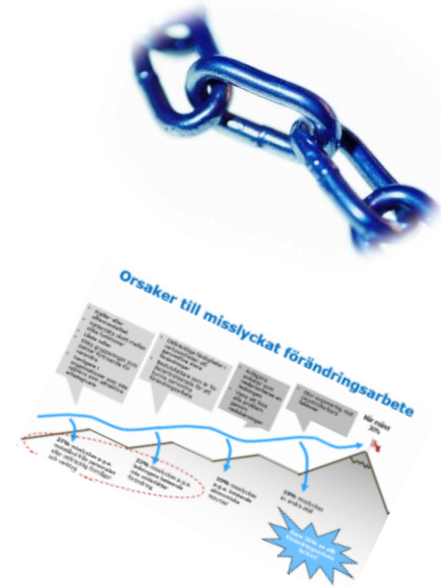


Följa och styra
arbetet

Del 1. Styrkedja och leda förändring

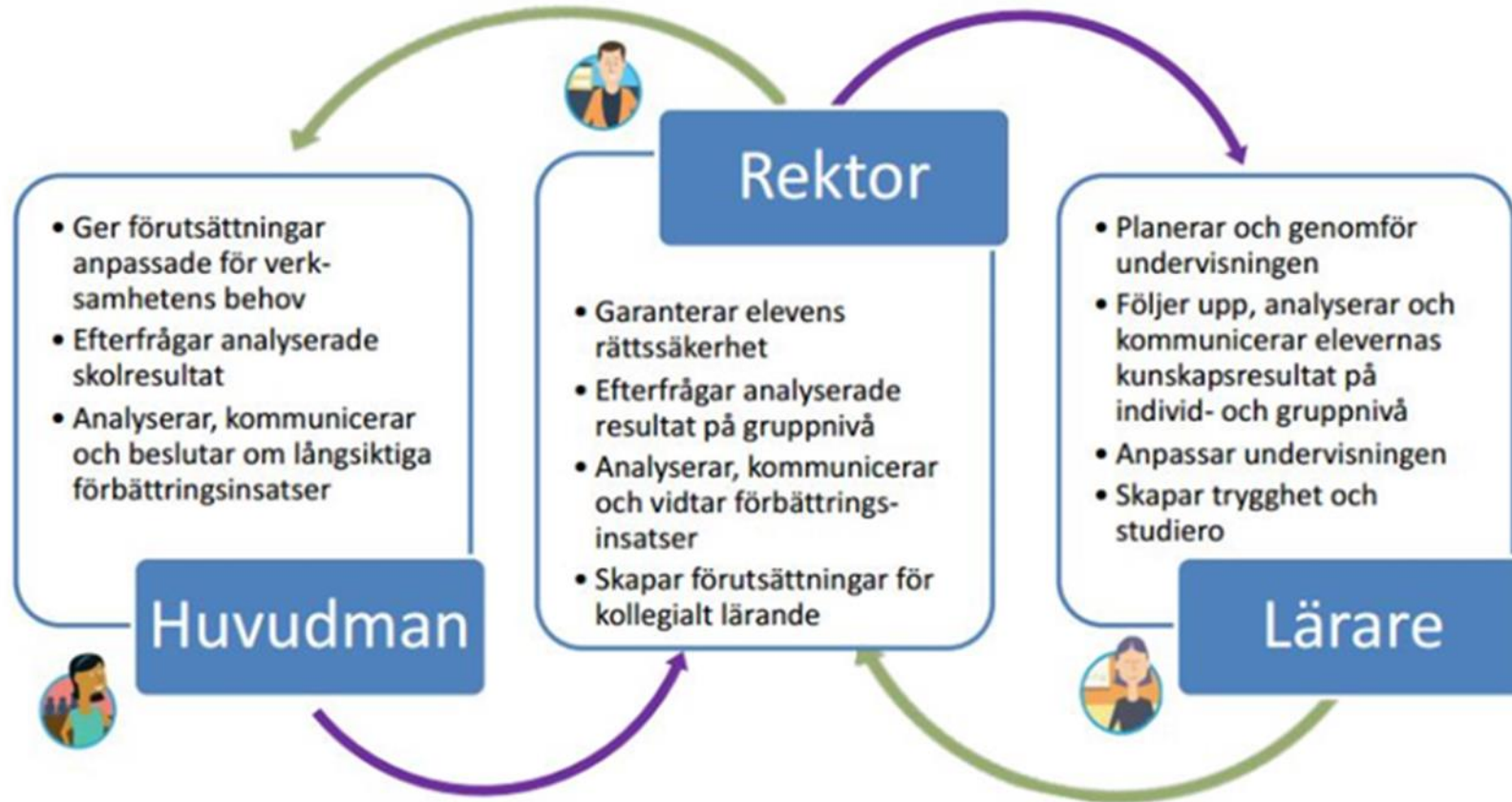
Innehåll att gå igenom/diskutera:

- Varför är det viktigt att involvera alla beslutsnivåer ?
- Konkrete tips på hur detta görs
- Varför misslyckas 70% av allt förändringsarbete?
- Generella framgångsfaktorer i ett förändringsarbete

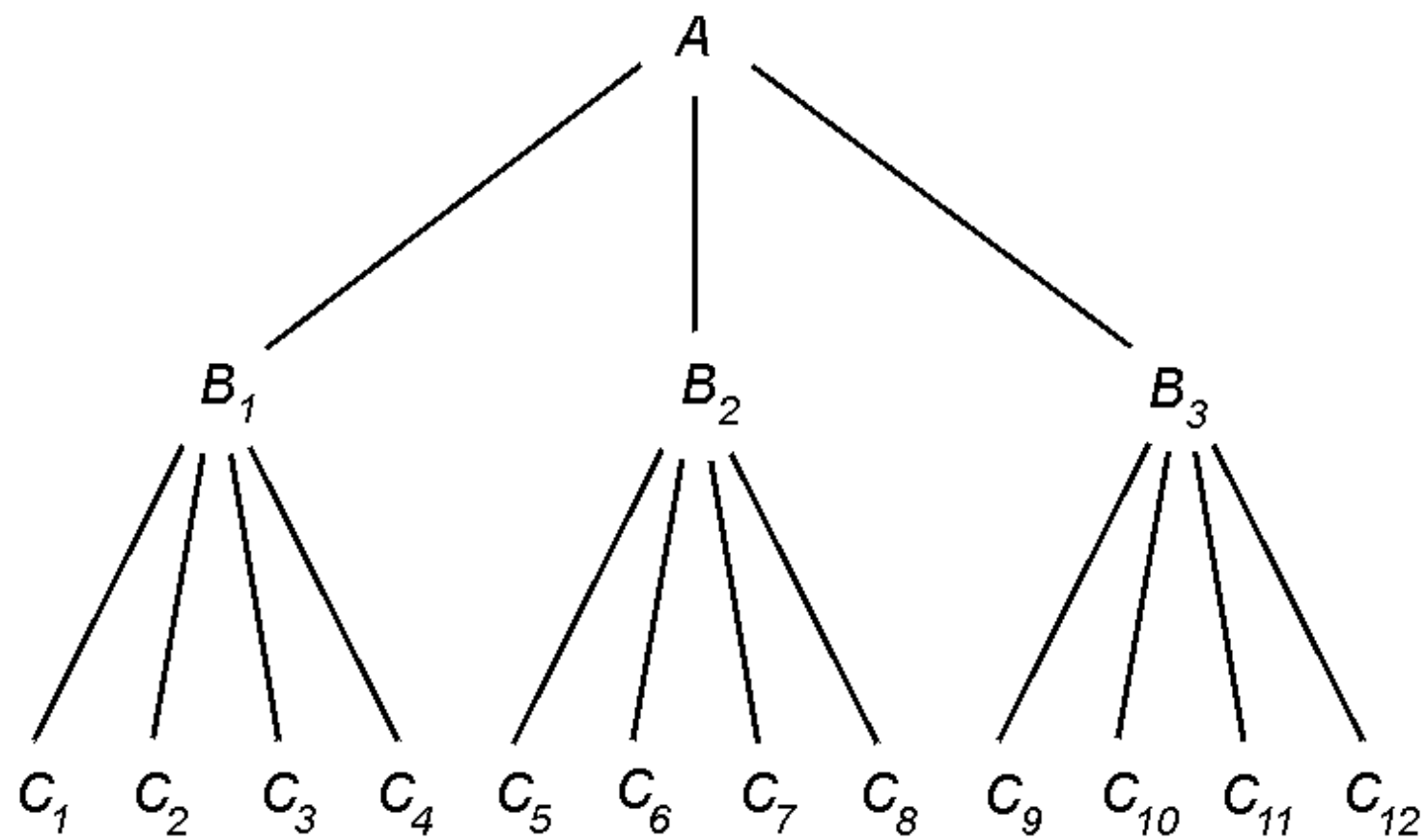


"En förändring är inte alltid en förbättring för alla"

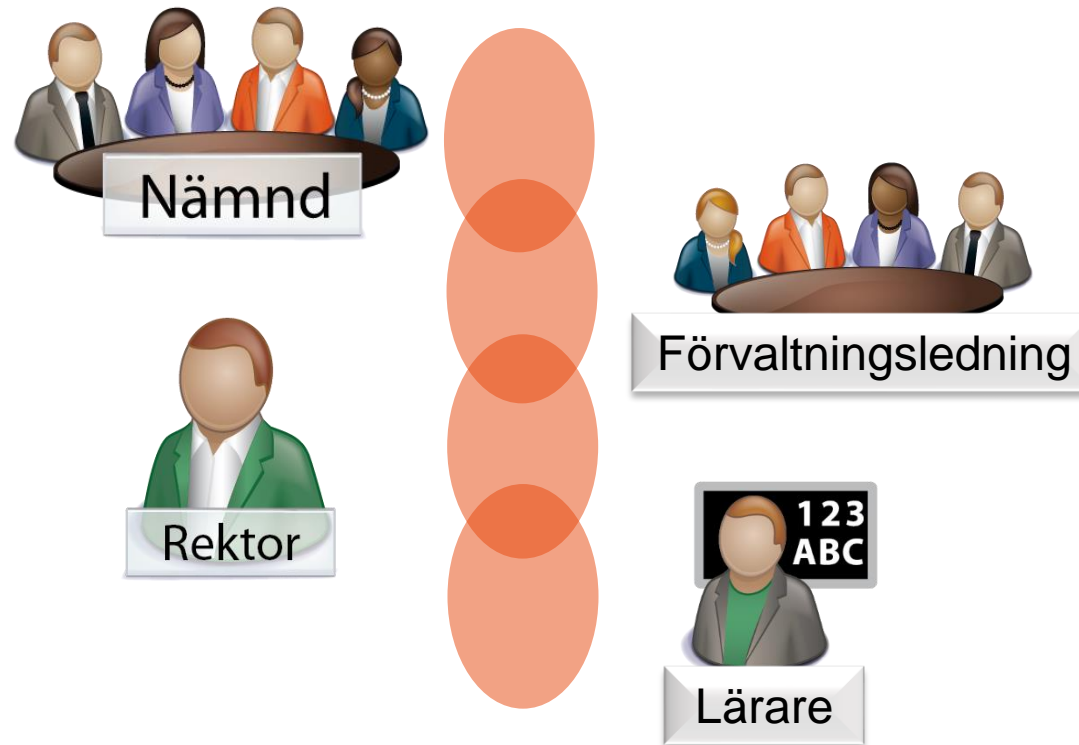
Skolans styrkedja



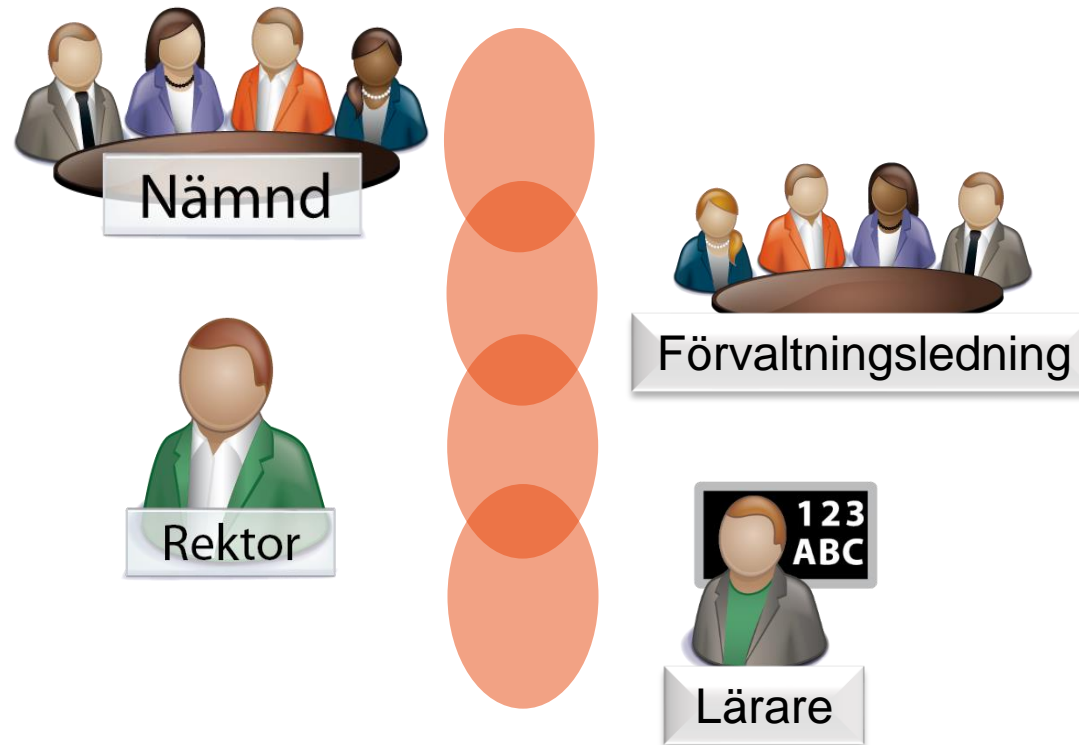
Källa: Skolinspektionen



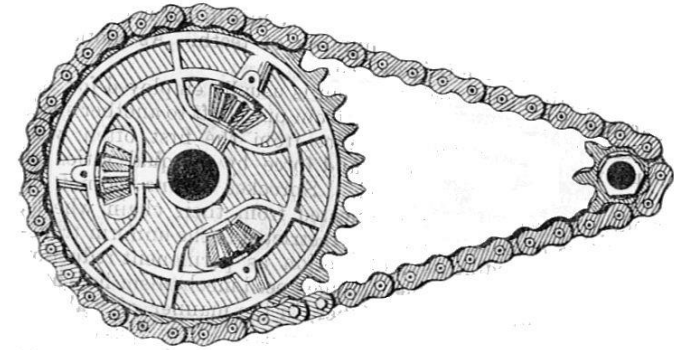
Fyra beslutsnivåer



Fyra beslutsnivåer



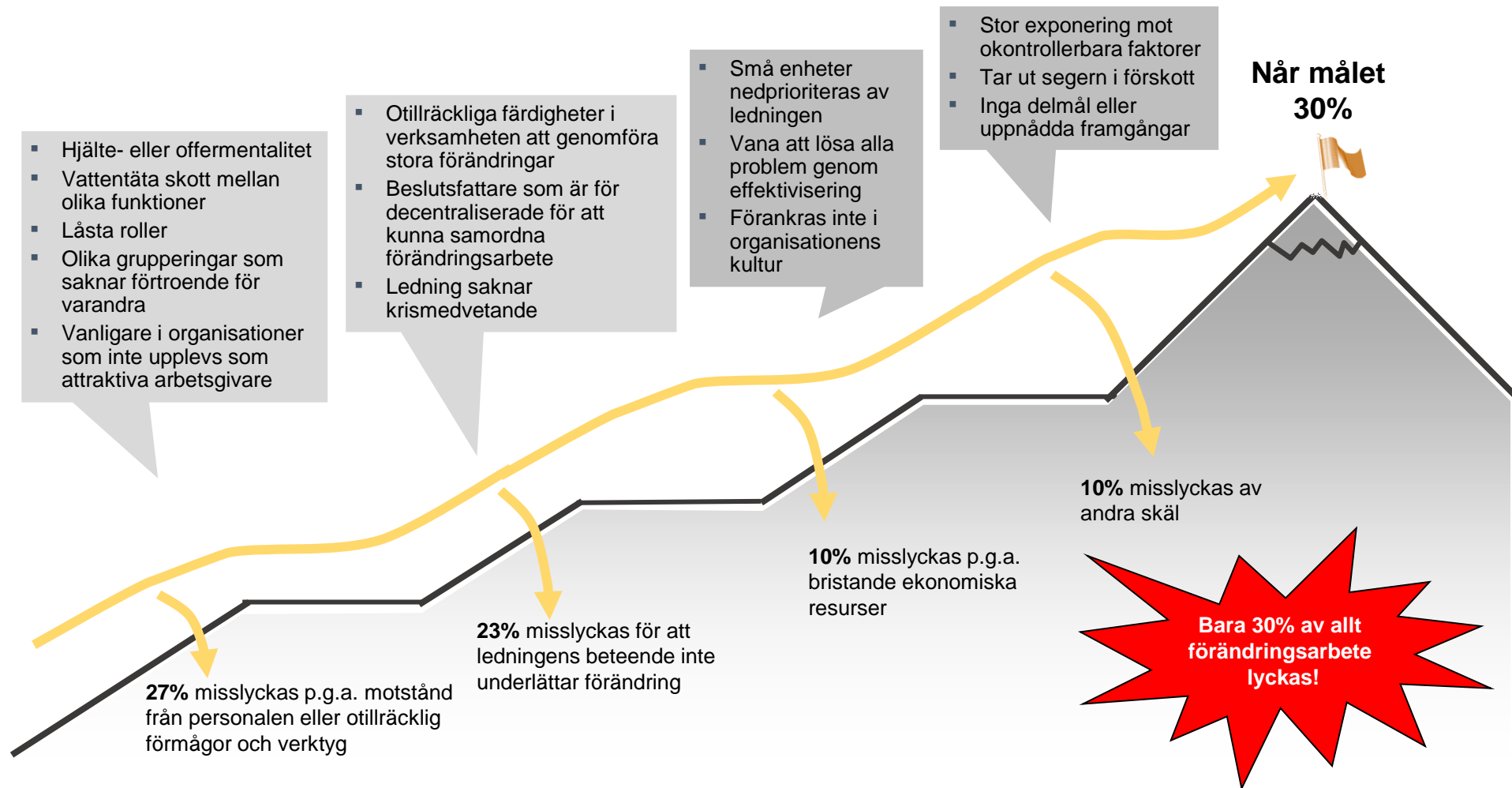
Sju framgångsfaktorer



SKR:s utvärdering av arbete med fyra beslutsnivåer

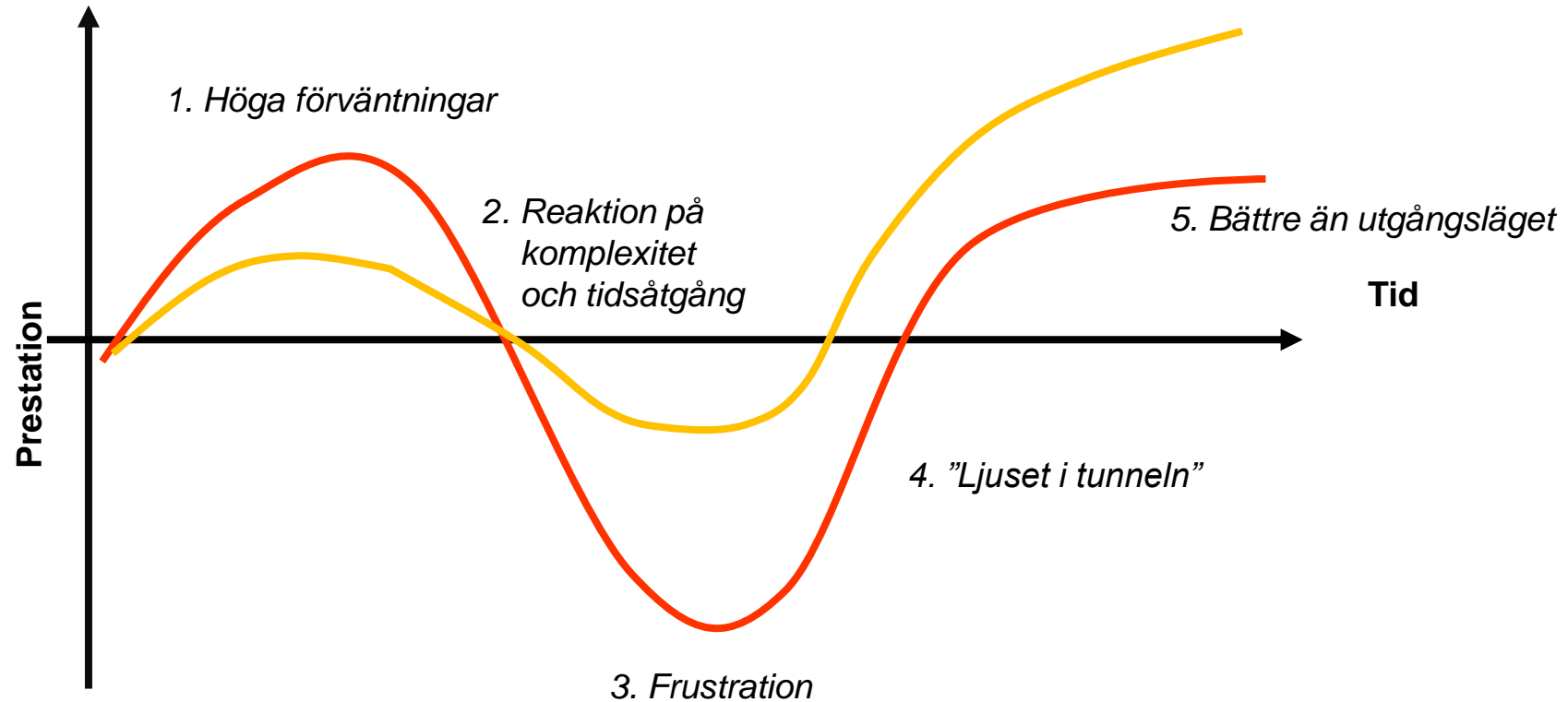
- 1) Ordförande och förvaltningschef ingår i gruppen
- 2) Frågorna ska beröra alla – inte diskutera rena klassrumsfrågor
- 3) Högsta ledningen måste delta och prioritera alla möten
- 4) Kommunicera en samlad bild – inte fyra bilder
- 5) Viktigt att arbetsmötena leder framåt – tydliga beslut varje gång
- 6) Olika strategier behövs för att förankra
- 7) På sikt: arbeta med andra kommuner och deras fyra nivåer

Orsaker till misslyckat förändringsarbete



Källa: John Kotter, *Leading Change*

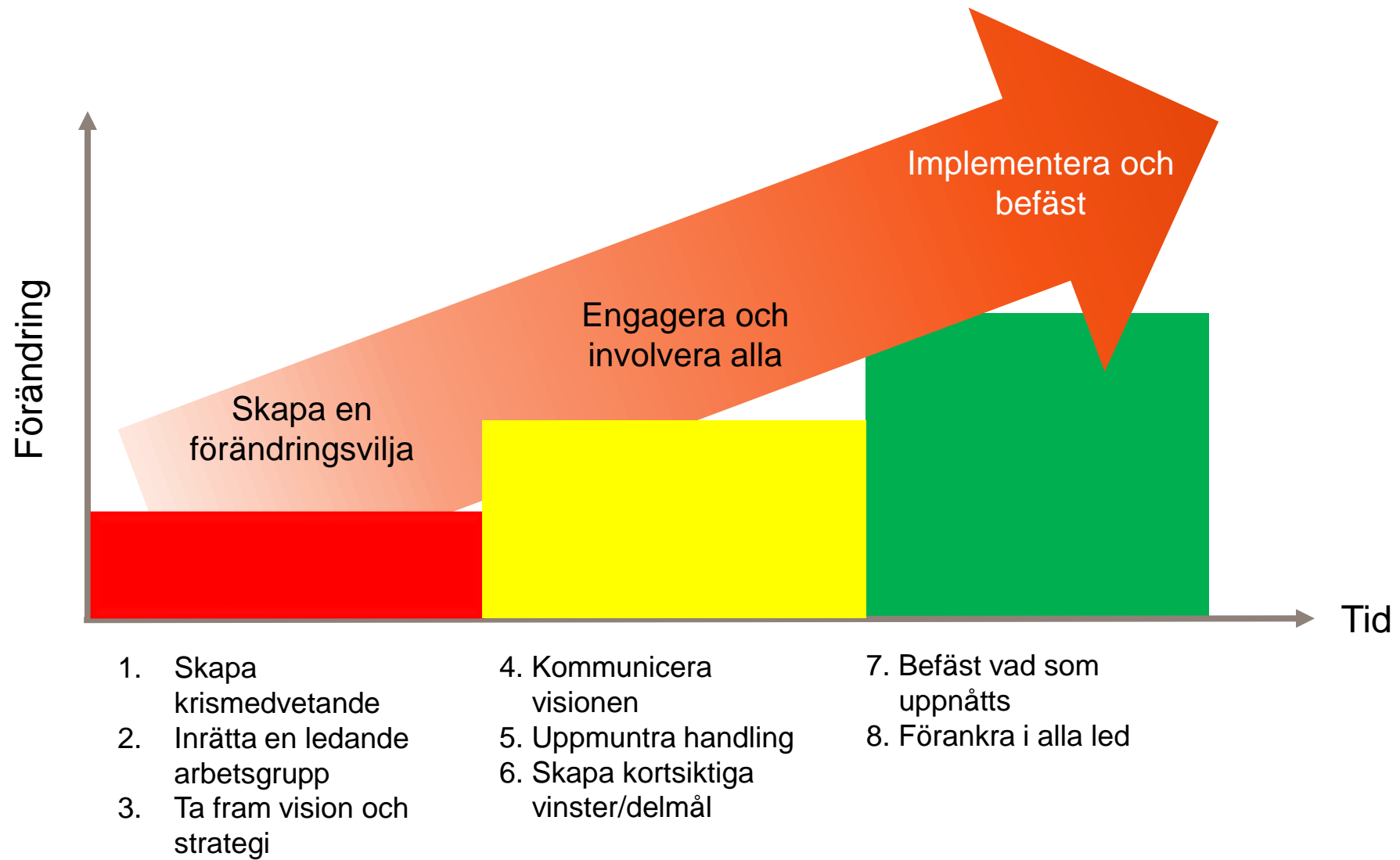
Förändringens livscykel



Källa: McKinsey & Company.



Kotters förändringsmodell





Vem bör vi motivera?



20%

?



60%

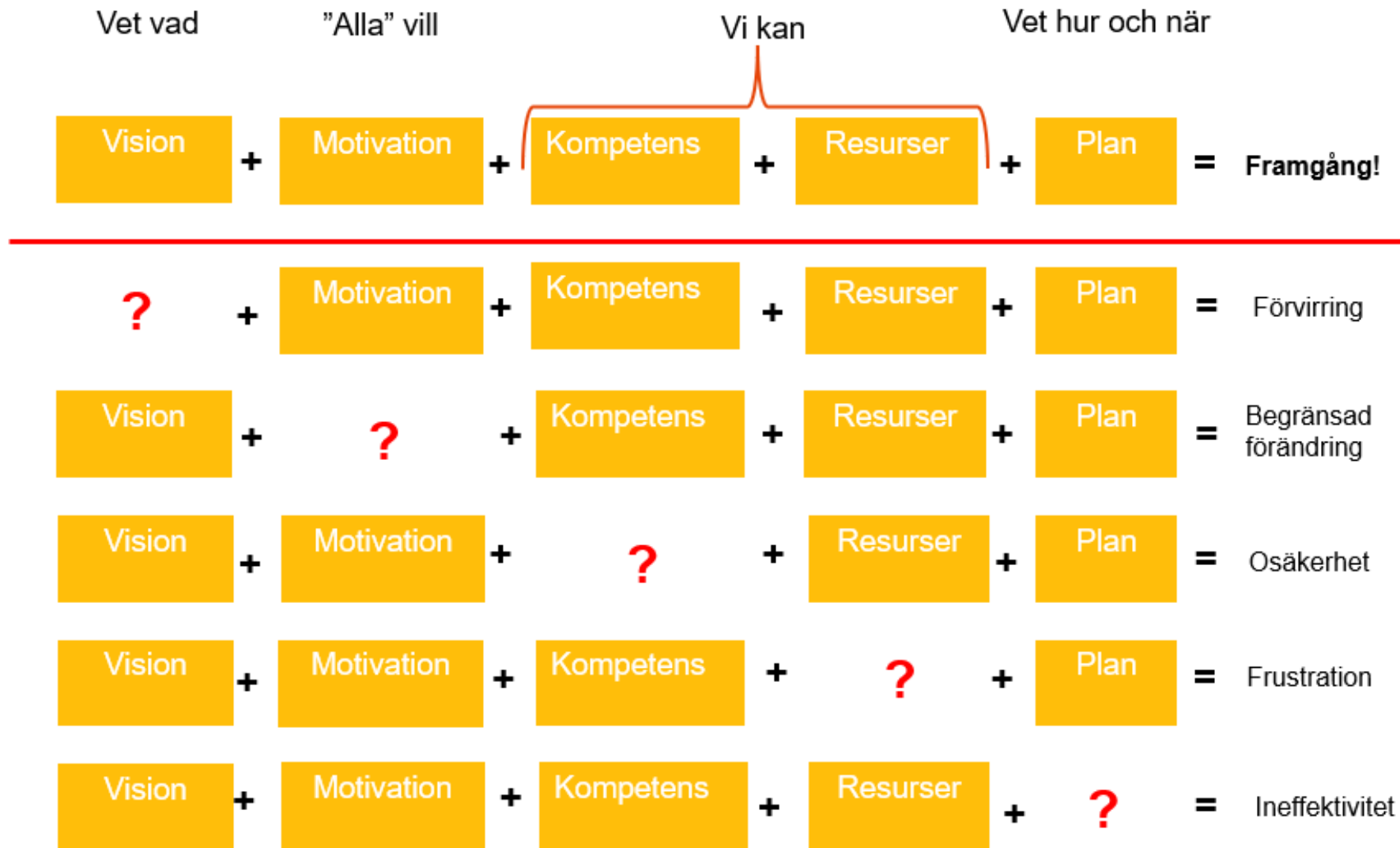
?



20%

?

Generella framgångsfaktorer



Gruppdiskussion 1 (20 min)

Diskutera frågorna:

- Vad innebär det här för oss?
 - Något särskilt som vi behöver tänka på
 - Farhågor i processen



Del 2. Ägarskap, styra och följa

Innehåll att gå igenom/diskutera:

- De fyra pusselbitarna för framgångsrikt ägarskap
- Vad väljer vi att prioritera?
- Att följa utgångsläget
- Viktigt att få med i en handlingsplan





...jag känner ett ägarskap över idéerna som ligger till grund för förändringen

Förebilder

- Använd gärna exempel från andra skolor, kommuner eller skolsystem för att skapa förebilder

Insikt

- Anslut och visualisera till varför vi gör det här: elevernas framgång

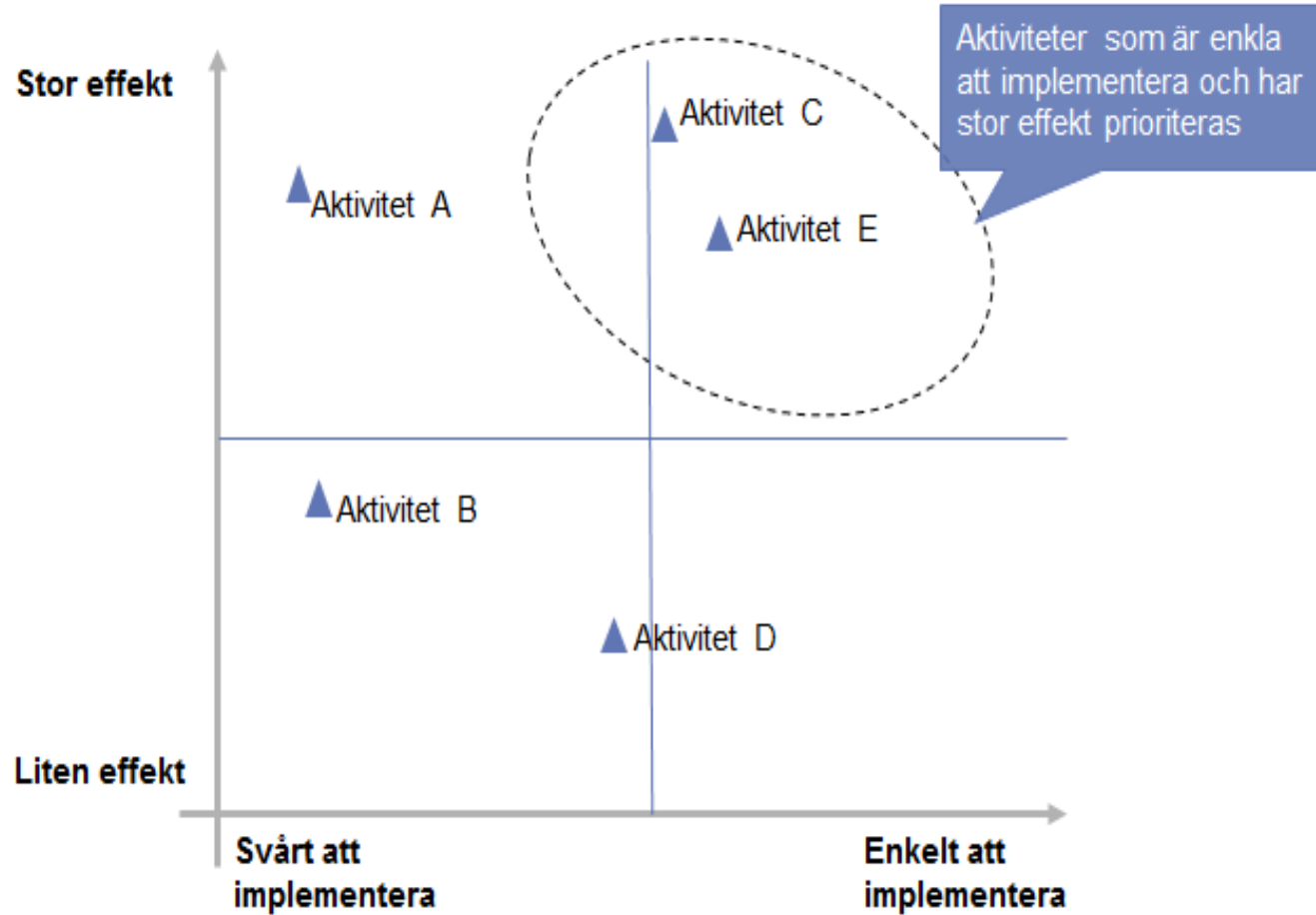
Kunskap

- Utbilda och handled hela tiden så att kompetensen bibehålls

Strukturer

- Se till att scheman, mötesstruktur informationsvägar m.m. stödjer förändringen och underlättar för nya arbetssätt

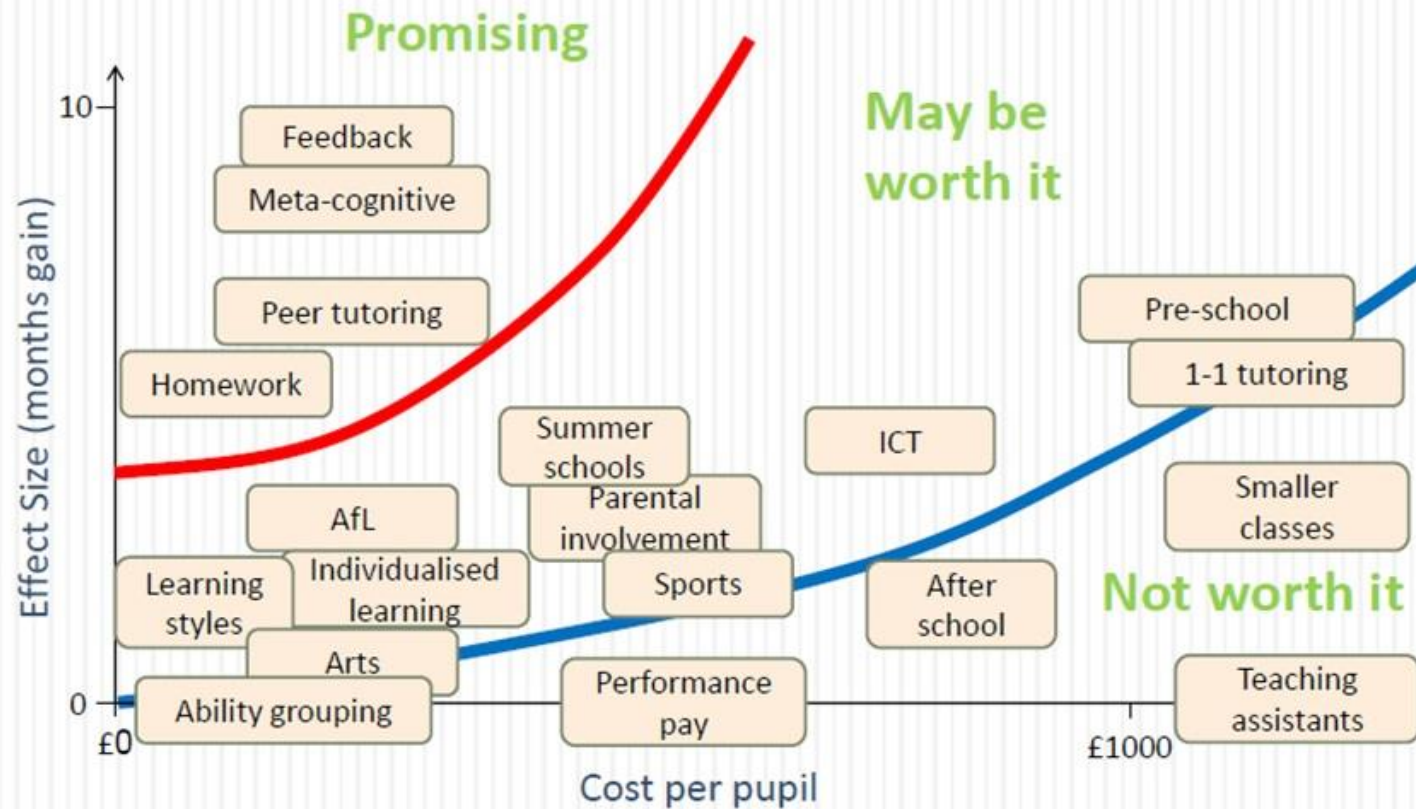
Prioritera bland förslag



Ett enkelt verktyg är ett fyrfältsdiagram av typen grad av genomförbarhet kontra förväntad effekt.

Genomförbarhet handlar till exempel om tid, kostnader, befintlig kompetens m.m. Placera in era förslag i diagrammet. Prioritera förslagen utifrån var de hamnar.

EEF - Overview of value for money



Stanna till i detta moment och tänk igenom förslag och idéer ett extra varv. **Gör inte allt på en gång.** Kanske pågår det redan relevanta satsningar i en annan del av kommunen? Dra i så fall lärdomar av det.

Att gå från ord kräver mod

MOD!

Vill ni förbättra kvaliteten krävs att något görs annorlunda än idag.

En förändring är inte alltid en förbättring för alla...



Lyft blicken!

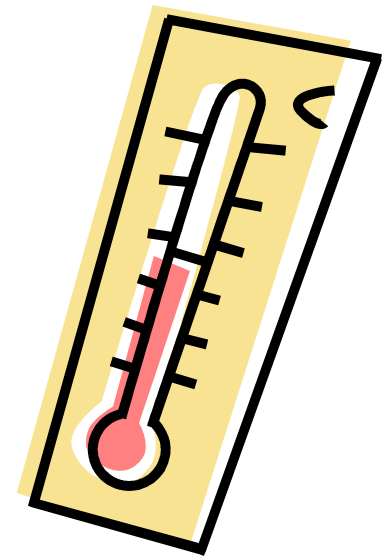


- } Använd era kontaktytor och nätverk – alla fyra nivåer – för att ta reda på vad andra gjort. Även om detaljer kan skilja sig på grund av olika förutsättningar så kan den övergripande principen för en förändring ofta återanvändas.
- } Leta fram en jämförbar kommun eller en skola inom kommunen som utmärker sig genom att ha bra resultat. Många gånger finns det medvetna strategier och arbetssätt som ligger bakom bra resultat som ni kan dra lärdom av.
- } Skapa nätverk med andra kommuner för erfarenhetsutbyte.

Mät utgångsläget – var står vi?

Två frågor som kan ställas fortlöpande under hela förändringsarbetet:

1. Anser du att arbetet fokuserar på rätt utvecklingsområden?
2. Vilken effekt tror du att dessa områden kommer att ha på verksamheten?



Handlingsplan - att styra förändringen

En handlingsplan är ett stöd i planeringen och kan till exempel innehålla:

- **Tidplan med mål och delmål** – fyra nivåer
- **Vilka aktiviteter som ska genomföras** – fyra nivåer
- **Syftet med de olika aktiviteterna** – hur de bidrar till visionen
- **Ansvarsfördelning** – inom och mellan fyra nivåer. Vem gör vad, när, hur och varför?
- **Kommunikationsplan** – vad/hur ska kommuniceras internt och externt?
- **Intressentanalys** – vilka påverkas av förändringarna och hur?
- **Riskanalys** – vilka är riskerna och hur/vem åtgärdar dessa?

Fem ständigt aktuella frågeställningar

- 1) Rullar processen på enligt tidsplan?
- 2) Fokuserar vi på de förändringar som har mest effekt på undervisningens kvalitet?
- 3) Vet förvaltning, skolledningen och lärare vad de ska göra?
- 4) Finns det grupper som ifrågasätter förändringen och som inte har givits tillräcklig uppmärksamhet?
- 5) Uppmärksammar vi uppnådda framgångar?



Att leda större förändringsarbeten

1. **Driv!** Det är ni som driver förändringen, SKR finns som ett stöd med metodik, kunskap och erfarenhet från förändringar i andra kommuner.
2. **Förebild!** Tänk på att det är ni som sätter tonen i förändringsarbetet och att det därför är avgörande att ni står bakom de förändringar som genomförs och de resultat som ska uppnås.
3. **Prioritera!** Närvara så mycket som möjligt under förändringsprocessen för att ge kontinuitet och stöd. Försök boka av/om möten eller säga nej till uppdrag som kan vänta. Ledningens närvaro är mycket viktig.
4. **Stötta!** Ge tid och stöd till de medarbetare som har ett särskilt ansvar i förändringsarbetet. De kommer vara mitt i förändringsprocessen och kan behöva stöd för att leda arbetet i rätt riktning.
5. **Tåga!** Lev förändringarna och förtydliga deras betydelse – det finns en risk genomförandet stannar av för att det känns ovant till en början om ledningen är otydlig.
6. **Bevaka!** Uppmärksamma och fånga upp problem tidigt för att undvika att de växer och blir för stora.
7. **Bejaka!** I vissa fall är det bättre investerad tid att satsa och ge tid till de som är positiva, vill framåt och ger energi, snarare än motsatt. Det kan leda till att resterande ”följer med”

Gruppdiskussion 2 (20 min)

Diskutera frågorna:

- Vad innebär det här för oss?
- Vilka ”pusselbitar” behöver vi stärka?

