Förändringsledning

Hur förändring och kultur formas i vardagen

Carin Östling
2026-01-15



Inledning

Organisationer genomför idag förändringar som är både snabbare och mer komplexa än tidigare. Digitalisering, AI, nya arbetssätt, effektiviseringskrav, kundförväntningar och ökade krav på regelefterlevnad påverkar ofta flera delar av verksamheten samtidigt. Det innebär att förändringsledning behöver handla mindre om enstaka projekt och mer om förmågan att flytta beteenden i vardagen.

I sådana lägen blir kultur ett styrsystem i praktiken. Den påverkar hur beslut fattas, hur ansvar tas, hur samarbete fungerar och hur risk hanteras. Det är därför skillnaden mellan "sagt" och "gjort" blir så avgörande: när strategin pekar åt ett håll men vardagen fortsatt premierar ett annat, uppstår tröghet och initiativ som tappar kraft.

Vanliga symptom och misstag

Det som ofta upplevs som "motstånd" är i själva verket en rationell anpassning till vad som brukar fungera i organisationen. När människor är osäkra på mandat, konsekvenser och förväntningar, väljer de det beteende som minimerar risk: att vänta, eskalera, söka konsensus eller hålla sig till det invanda.

Vanliga symptom märks tydligt i vardagen. Möten blir diskussioner utan tydliga avslut. Ansvar är diffust och uppgifter "flyter runt". Beslut skjuts på framtiden eftersom mer underlag efterfrågas. Samarbete blir beroende av eldsjälar snarare än struktur. Samtidigt växer en trötthet fram: känslan av att förändring är något som pratas om, men som sällan får tydligt fäste i arbetssätt och uppföljning.

På ledningsnivå återkommer några misstag: för mycket fokus på budskap och planer, för lite på den rytm och de beteenden som faktiskt driver genomförande. Mandat och ansvar formuleras otydligt, vilket skapar eskalering som standard. Förväntningar höjs, men stöd i form av kompetens, verktyg och tydliga arbetssätt byggs inte parallellt. Slutligen tolereras beteenden som direkt motverkar den riktning som kommuniceras, vilket gör att vardagen "vinner" över strategin.

Tre vanliga sätt att prata om förändring

När organisationer ska förändras hamnar samtalet ofta i tre spår. De är vanliga och kan vara nödvändiga, men de ger inte alltid tillräcklig vägledning för vad som faktiskt ska hända i vardagen.

- **Inspiration** handlar om att skapa energi och riktning med ord som utveckling, innovation och lärande. Det kan vara viktigt för att mobilisera, men blir lätt övergripande. Därför lämnas ofta den praktiska frågan obesvarad: vad behöver göras annorlunda?
- **Gränssättning** handlar om att sätta stopp för sådant som inte längre fungerar: stuprör, dubbelarbete, möten utan syfte eller sena beslut. Det kan ge tydlighet och tempo, men blir lätt ensidigt om det inte samtidigt klargör vad som ska ersätta det gamla. Utan ett alternativ i praktiken skapas ett tomrum där människor ofta faller tillbaka i invanda mönster.
- **Bevarande** handlar om identitet och kontinuitet: att hålla fast vid det som skapar trygghet och sammanhållning. Det är särskilt viktigt när mycket förändras samtidigt. Samtidigt finns en risk att bevarande används för att slippa se glappet mellan ideal och vardag, där beteenden som inte längre stödjer målen fortsätter leva kvar.

Tre vardagssignaler som formar kultur

Strategi, policys och ledningsbudskap sätter riktning. Men kultur formas framför allt av det som upprepas och accepteras i vardagen. Ett praktiskt sätt att leda kulturförflyttning är att fokusera på tre typer av signaler:

- **Vardagliga övertramp**: små beteenden som drar tillbaka till det gamla och som passerar utan markering.
- **Tydliga gränser**: några få, konkreta principer som gör det enkelt att förstå vad som gäller i praktiken.
- **Återkommande arbetssätt**: rutiner och forum som gör den önskade kulturen enkel att genomföra, även när tempot är högt.

Tillämpning - vad reaktioner signalerar och hur ledarskapet kan svara:

När nya arbetssätt införs uppstår ofta uttryck som “det behövs mer underlag”, “det är oklart vem som äger”, “det finns inte tid just nu” eller “det här passar inte oss”. I många fall är det inte ovilja. Det är ett uttryck på att organisationen ännu inte gjort det tillräckligt tydligt vad som prioriteras, hur beslut ska fattas och vilka konsekvenser som följer av olika beteenden.

Sådana reaktioner signalerar vanligtvis fyra saker:

1. otydlighet i riktning,
2. otrygghet i att agera annorlunda,
3. brister i styrning (mandat och ansvar)
4. brister i förmåga (kompetens, stöd och fungerande arbetssätt)

Därför behöver responsen från ledarskapet vara både tydlig och stödjande: tydlig i vad som gäller och konsekvent i vardagen, men samtidigt utformad så att människor kan lyckas utan att känna att de riskerar status eller skam.

Praktiskt brukar tre typer av ledarageranden göra stor skillnad.

- För det första skapar tydliga gränser en stabil spelplan. När få och konkreta principer för beslut, ansvar och prioritering etableras blir vardagen mindre beroende av tolkning.
- För det andra behöver beteenden som undergräver riktningen markeras. Konsekvens handlar inte om hårdhet, utan om förutsägbarhet: samma signaler i samma situationer.
- För det tredje behöver återkommande arbetssätt byggas in i befintliga forum så att den önskade kulturen blir lätt att göra, inte bara lätt att prata om.

Praktisk checklista: en genomförbar start i 10 steg

Följande steg är avsedda som ett praktiskt upplägg för att flytta kultur genom vardagsstyrning. Stegen kan användas som struktur i ledningsgrupp, styrgrupp eller förändringsteam och syftar till att skapa en tydlig kedja från riktning till beteenden, förmåga och styrning.

1. Formulera en tydlig riktning som går att använda i prioriteringar.
2. Beskriv vilka beteenden som behöver öka för att riktningen ska bli verklig.
3. Identifiera ett fåtal vardagliga övertramp som bromsar mest.
4. Översätt övertrampen till tydliga gränser: vad som gäller i möten, beslut och samarbete.
5. Definiera hur gränser markeras när de bryts, på ett sakligt och respektfullt sätt.
6. Etablera ett par återkommande arbetssätt som gör det önskade beteendet lätt.
7. Säkerställ mandat och ansvar: vem fattar beslut, vem äger genomförande, när eskalering ska ske.
8. Stärk förmåga: kompetens, stöd, mallar och verktyg som gör det möjligt att lyckas.
9. Följ upp på beteenden och signaler i vardagen, inte bara på aktivitetslistor.
10. Justera och håll i: konsekvens över tid är avgörande för kulturförflyttning.

Checklistan beskriver en genomförbar startpunkt, från riktning och beteenden till gränser, arbetssätt, mandat och förmåga. I praktiken avgörs effekten av hur väl dessa val matchar organisationens nuläge. Därför är nästa steg att kalibrera: vad är tydligt, vad är oklart, och vilka signaler sänder vardagen just nu?

Reflektionsfrågorna nedan är avsedda att användas i ledningsgrupp, styrgrupp eller förändringsteam. De hjälper till att sätta ord på de mönster som annars blir "som det blev", och att prioritera vilka gränser och arbetssätt som ger störst effekt.

- Vilken typ av förändringsberättelse dominerar idag, och vad blir otydligt som följd?
- Vilka vardagliga beteenden tolereras trots att de motverkar riktningen?
- Vilka gränser skulle skapa mest tydlighet i beslut, ansvar och prioritering?
- Var uppstår väntan och eskalering, och vad säger det om mandat och trygghet?
- Vilka återkommande arbetssätt skulle minska friktion utan att skapa mer administration?
- Vad behöver bevaras för att skapa kontinuitet och stabilitet under förändring?
- Hur syns en positiv kulturförflyttning konkret i möten och beslut?

Avslutning:

Kulturförändring handlar i praktiken om vardagsstyrning: det som upprepas, tolereras och belönas formar hur arbetet faktiskt blir gjort. När förändringsarbete fastnar beror det ofta på att riktningen är för abstrakt, styrningen för otydlig eller att arbetssätt saknar rytm och konsekvens. Genom att arbeta systematiskt med övertramp, gränser och återkommande arbetssätt blir förändring mer genomförbar och mindre beroende av enskilda eldsjälar.

Ett rimligt nästa steg är att börja i det lilla men strategiskt: tydliggöra en handfull gränser som gör vardagen enkel och förutsägbar, markera ett fåtal beteenden som inte längre ska passera och etablera ett par återkommande arbetssätt som gör det nya naturligt. När detta kombineras med tydligt mandat, stärkt förmåga och regelbunden uppföljning uppstår den typ av förändringskraft som håller över tid.

” Förändring får fäste när organisationens vardag konsekvent stödjer den riktning som strategin pekar ut.”

Organisationer står inför förändringar som kräver mer än planer och budskap. Det kräver en förmåga att flytta beteenden i vardagen. Många fastnar i inspiration, gränssättning eller bevarande som var för sig blir otillräckliga utan koppling till konkret vardagsstyrning. Kultur formas av återkommande signaler: vilka övertramp som passerar, vilka gränser som hålls och vilka arbetssätt som upprepas. När riktning, mandat, uppföljning och stöd hänger ihop blir förändring både tydligare och mer genomförbar.

Vi på CORO stöttar gärna med strategi, struktur, förändringsledning och rådgivning för att stärka er strategiska förmåga på ett sätt som är både mänskligt och hållbart.

Vi skapar klarhet, riktning och resultat i komplex förändring

Strategiarbete som inte leder till verkliga resultat är bortkastad kraft. CORO stöttar organisationer i att skapa strategisk tydlighet, gemensam riktning och genomförandekraft och att omsätta beslut till konkret handling i vardagen, i organisationen och i affären.

✓ CLARITY
Strategisk tydlighet

✓ ORIENTATION
Gemensam riktning

✓ RESULTS
Genomförande i praktiken

✓ OUTCOMES
Hållbar förändringsförmåga

www.coro.se



Carin Östling, MPH
Grundare, CORO

Som förändringsledare drivs jag av att skapa tydlighet och mening i komplexa sammanhang.

Jag kombinerar ett ödmjukt förhållningssätt med ett starkt engagemang för att leda förändringsarbete och utveckla både organisationer och människor.

Mitt fokus är att skapa rätt förutsättningar för förändring som fungerar i vardagen, där beslut är möjliga att bära och där leveranser håller hög kvalitet och långsiktig hållbarhet.

CORO



CLARITY. ORIENTATION. RESULTS. OUTCOMES.