

## Kraftfältsanalys – en analysmetod vid förändringsarbete

Metoden har utvecklats av Kurt Lewin (1890-1947), ibland kallad förändringsfilosofins fader. Lewin var tysk social- och personlighetspsykolog verksam i Berlin till 1935. Han utvandrade samma år till USA och blev professor vid State University of Iowa.

Kraftfältsanalysen bygger på tesen, att om vi ska åstadkomma en förändring krävs att vi först definierar två lägen – ett *Nuläge* och ett *Önskat läge*. Nuläget beskriver situationen idag och önskat läge är hur vi vill att det skall vara. Lewins erfarenhet var att människor ofta försöker genomföra förändringar utan att ha en klar uppfattning om dessa två lägen. Det är en viktig förklaring till varför man så ofta misslyckas med förändringsarbete.

Det är som i boken ”Alice i Underlandet”, där Alice frågar katten vilken väg hon ska ta och katten svarar - det beror rätt mycket på vart du ska. Och när Alice svarar att hon inte vet vart hon vill, får hon till svar av katten - då spelar det ingen roll vilken väg du tar. Men Alice problem var dessutom större än vad katten kände till, hon visste inte heller var hon var någonstans!

### Motstånd vid förändring

Nuläget kan vara något som vi som individer antingen *vill lämna* eller *hålla kvar*. Det önskade läget är något som vi kan *sträva efter* eller *tvingas emot*. Olika motiv och drivkrafter för våra beteenden!!

Det som motverkar våra förändringsplaner är bl a följande:

- **Svårigheter att lämna**

Varje förändring innebär uppbrott från vanor, rutiner, synsätt och relationer. Uppbrott kan vara hotande och energikrävande, även från en ogynnsam situation

- **Problem med att komma framåt**

Omgivande strukturer kan vara hinder, likaså brist på teknik, resurser och kunskap. Och inte minst andras viljor och intressen som kan kollidera med våra

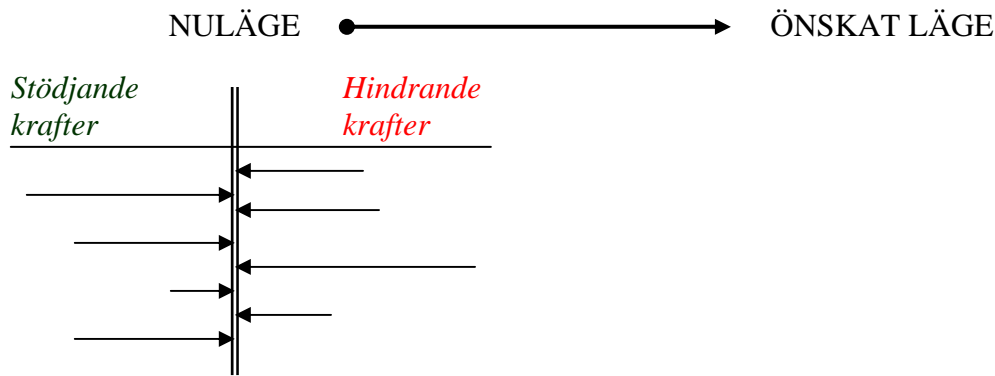
- **Det önskade lägets flyktiga karaktär**

Det kan vara svårt att göra en framtidsbild synlig för alla. Dessutom rör vi oss ofta mot ”örörliga mål”, då många förändringar är del av en dynamisk process som ständigt pågår.

### Stödjande och hindrande krafter

Syftet med all förändring är att lämna nuläget och komma till ett önskat läge, dvs. att flytta sig från ett tillstånd till ett annat. Lewin ansåg att det finns två typer av krafter som påverkar förmågan att förflytta sig från nuläget: *Stödjande krafter* och *Hindrande krafter*. De förra önskar en förändring och verkar för denna, de senare kraften utgör hinder för att komma framåt eller i riktning mot det önskade läget.

Om de stödjande krafterna är starkare än de hindrande krafterna kommer nuläget att förflyttas i riktning mot ett önskat läge. Om de hindrande krafterna är starkare kommer man att flytta sig längre och längre bort från målet. Vid jämvikt har vi en situation av status quo.



## Hur åstadkomma förändring

Kärnan i Kraftfältanalysen är att analysera de stödjande och hindrande krafterna och hitta en strategi där vi får människor och organisation i rörelse mot det önskade målet. Förändring sker genom att krafterna *för* är starkare än krafterna *emot*. Således måste man arbeta för att stärka de stödjande krafterna alternativt försvaga, neutralisera eller undvika de hindrande krafterna.

Lewins utgångspunkt var att man skulle börja arbeta med, och lägga större tonvikt vid, de hindrande krafterna. Han visade på att risken med att främst ”elda på” de stödjande krafterna, var att motståndet mot förändring ökade. Vi skapar försvarsbeteende i stället för att hantera motståndet på ett klokt sätt.

## Arbeta med Kraftfältanalysen

Utgångspunkten bör vara ett aktuellt förändringsprojekt, helst något som ska starta eller nyss har inletts. Man kan med fördel arbeta med flera grupper samtidigt, som var och en analyserar ett eget förändringsprojekt.

1. Ge en kort introduktion av metoden *Kraftfältanalys* och till arbetsuppgiften
2. Gruppen bestämmer projekt att arbeta med samt diskuterar och bestämmer NULÄGE och ÖNSKAT LÄGE. Projektnamn, samt nuläge och önskat läge noteras på ett blädderblock (om ni arbetar med flera grupper samtidigt får var och en här kort berätta om sitt projekt)
3. Introducera nu modellen med *Stödjande* och *Hindrande krafter* och låt deltagarna ge några exempel på vad dessa kan handla om
4. Ge gruppen till uppgift att lista så många *Stödjande* och *Hindrande krafter* som möjligt i två spalter på blädderblocksblad, för det aktuella projektet. Observera att detta är en kreativ process, där brainstorming kan ge 10-20 ”krafter” av varje sort. Viktigt att vara så konkret som möjligt i beskrivningarna: företeelser, personer, resurser, kompetens etc.
5. Här ska gruppen bedöma och rangordna de stödjande och hindrande krafternas olika styrka. Det gör man genom att använda pilar enligt skissen ovan. Ju starkare kraft desto längre pil (kort pil betyder således svag eller oviktig kraft – och omvänt). Det

underlättar om man börjar med de starkaste krafterna på varje sida och sen arbetar sig igenom åtminstone de 5-6 viktigaste av varje sort

Sista steget i Kraftfältsanalysen är att diskutera igenom och ta fram förslag till hur man kan hantera i första hand de hindrande krafterna. Man fokuserar då på de man bedömer som viktigast i sammanhanget

+ + + + + + + + + + + + + + + + + +

Ett alternativt sätt, som har större pedagogisk effekt, är att låta en annan grupp ta hand om uppgiften att komma med förslag på lösningar. Gör då så här (om du har flera grupper att arbeta med):

6. Flytta varje grupps projekt och färdiga analys medsols till nästa grupp. Avlämnande grupp får kort presentera sitt projekt och *de viktigaste hindrande krafterna* för den grupp som ska ta över problemlösningen
7. Gruppernas uppgift blir nu att ta fram så många idéer och förslag som de kan på hur man kan hantera, lösa eller undvika det motstånd som problemägaren angett. Energi ska främst läggas på någon eller ett par av *de viktigaste hindrande krafterna*
8. Problemlösningsgrupperna får i tur och ordning presentera sina idéer och förslag för den grupp som "äger" projektet. Kort avstämning om problemägaren har nytta av de förslag man fått – och tack för hjälpen!

**Tidsåtgång:** Hela processen tar 2-3 timmar, beroende på hur hårt man styr arbetet

**Material:** Det enda som krävs är blädderblock för varje grupp, tuschpennor och tape