

Mänskliga möten – en nyckel till framgångsrika förändringsarbeten

Författare: Anna Ahrenfelt

Att utveckla en verksamhet till att generera bättre resultat, nöjdare kunder och engagerade medarbetare är en utmaning. Ständiga förändringar i omvärlden, på marknaden och i organisationen gör det inte lättare att nå uppsatta mål. Den tidsanda vi lever i med en press att skapa snabba resultat gör det svårt för oss att lyckas. Det saknas många gånger tålamod att vänta på önskade resultat. Det saknas ibland förståelse för att långsiktiga och hållbara förändringar tar tid att genomföra. En drömsituation för en ledning hade förmodligen varit att kunna programmera om organisationen och dess medarbetare som om det vore en dator.

Väljer vi att se organisationen som ett mekaniskt system så lever vi i tron att vi kan göra detta. Vi skruvar lite här och ändrar lite där så kommer vi att nå önskade resultat. Men allt som oftast uteblir dessa. I en undersökning gjord av DDI (Development Dimensions International) som vi kunde läsa om i SvD i februari 2012 visades att ”driving change” är den viktigaste framtida ledarkompetensen. Studien är baserad på data från 1 897 HR-medarbetare och 12 423 ledare i 74 länder. Andra studier visar att flertalet förändringsarbeten misslyckas. Vi kan alltså konstatera att det finns stora möjligheter att förbättra oss inom detta område. Vad är då nyckeln till att lyckas med att ”driving change”, eller fritt översatt till svenska, att leda förändring?

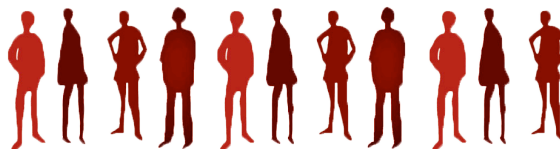
Givetvis finns det ingen enkel eller en enda lösning. Här presenteras en av flera nyckelfaktorer vi har identifierat under de år vi har arbetat med förändringsarbete. Vår grundsyn är att organisationer är levande system, det vill säga, inte mekaniska system likt en datamaskin. Det får till följd att det är människan i organisationen som blir den centrala faktorn för att lyckas med att genomföra en förändring och nå önskade resultat.

Hur kan då förutsättningar skapas för att lyckas? Ett sätt, vilket kommer vara fokus här, är att skapa möten mellan människor. Då skapar vi möjlighet till utveckling och förändring. Det kan först ske när människor får samlas för att prata om nuläge, målbilder och möjliga vägar framåt. Vi skapar forum där medarbetarna får uttrycka sina och höra andras tankar, erfarenheter och känslor. Det är då människan öppnar upp för möjligheten att se nya perspektiv och andra alternativ. På så vis skapas nya tankemönster och det i sin tur leder till nytt agerande i riktning mot uppsatta mål.

Låt oss lära av Jan Carlzon som sommarpratade i P3 2011. Delen där han reflekterade över sin tid i näringslivet och sa ungefär så här *”det har varit i möten med människor som det har hänt”*.

En förutsättning är dock att vi accepterar att ting tar tid. Kortsiktigt kan det upplevas som slöseri med tid när almanackorna redan är fyllda med möten. Men i längden tjänar vi på att låta det ta tid för att sedan skörda resultaten. Alternativet

Anna Ahrenfelt
CHANGE IN HEART & MIND



är att vi står och stampar som idag. Frågan är varför vi har tid att göra fel och börja om, vilket exempelvis de ständiga omorganisationerna är ett uttryck för. Istället för att ta oss tid att göra det grundligt och lägga mer tid på att skapa förutsättningar för ett lyckat förändringsarbete genom att skapa mänskliga möten.

Vad är det som händer när människor verkligen möts?

Upplevelse av att vara respekterad och bekräftad

Den kanske mest grundläggande aspekten; en känsla att vara sedd infinner sig, någon är intresserad av att lyssna på just mig. Jag får möjlighet att uttala mina tankar och känslor i form av farhågor och förhoppningar.

Känsla av sammanhang skapas

Var och en får tillgång till bakgrund och helhetsbild som är känd för ledningen men inte för den enskilda individen. Min erfarenhet är att medarbetare många gånger inte får tillgång till hela bilden utan förväntas tycka att förändringsförslag är bra och genomföra dessa trots att de saknar förståelse för varför. En annan viktig aspekt är att de genom att få tid och möjlighet att penetrera uppsatta mål får förståelse för det nya som förväntas ske. Det vill säga, vi skapar förutsättning för utforskande och vidgande av det egna perspektivet.

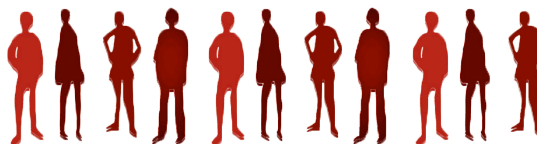
Förståelse för andra människor och för våra olikheter

Det finns oftast inte tid att prata med varandra på arbetsplatserna. Särskilt inte mellan yrkeskategorier och olika avdelningar och grupper. Då är det svårt att förstå varandra. Men förståelse kan uppstå om möten skapas där medarbetare som berörs av en förändring får mötas. Inte utifrån att de arbetar på samma avdelning eller grupp, utan för att de är inblandade i samma förändringsarbete. Det är så många gånger jag har hört "har du det så", "det visste jag inte att du gjorde", "den aspekten har jag inte tänkt på". Människan är i grunden god och får jag information om och förstår hur mitt agerande påverkar en person så ökar min motivation till att göra annorlunda.

Förståelse för mig själv

Genom att höra hur andra ser på en situation eller händelse så får individen tillgång till flera perspektiv och alternativ. Det i sin tur gör att individens mentala svängrum ökar, antalet sätt att förhålla sig till skeendet ökar. Individen får dessutom ett metaperspektiv, det vi till vardags benämner "helikopterperspektiv". Görs det med ansatsen att reflektera över sig själv ökar kunskapen om den egna personen. Vad är mina mönster? Vilka tidigare erfarenheter är det som påverkar mig? Vad hindrar mig i denna stund? Likväl som vad som är mina möjligheter i denna situation.

Tidigare har konstaterats att möten mellan människor förutsätter tid. Lika viktigt är en atmosfär som uppmuntrar till samtal och möten mellan människor. Samt att de individer som deltar har förmåga att *aktivt avvakta*. Vad är då *aktivt avvakta*? Kort sagt; alla får prata till punkt, allt är tillåtet att tycka och tänka, det vill säga

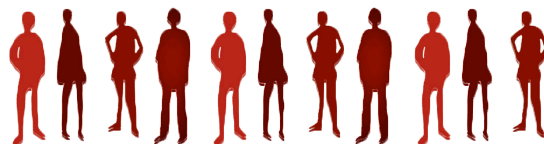


det är högt i tak, samt att alla lyssnar aktivt på varandra. Vad är motsatsen? Det pratas i munnen på varandra alternativt man avbryter varandra. Det som sägs hålls inom ramen för vad som är okej att säga, övrigt blir inte uttalat. Var och en har fullt upp med att värdera vad som sägs utifrån sitt egna perspektiv samt förbereda sitt nästa inlägg i debatten.

Aktivt avvakta kan ses som en process där den i sin fullkomliga form leder till en *genererande dialog*¹. Här nedan presenteras en utvecklad beskrivning av processen, det vill säga vägen till en genererande dialog, av oss på Ahrenfelt:

1. Var och en lyssnar utan motstånd och stänger alltså av den egna inre dialogen. Fokus är på det som sägs, att ta in den information som övriga delger.
2. Var och en undviker egna tolkning, i den mån det är möjligt. En första insikt är att inse att vi ständigt gör värderingar och fyller i den information vi saknar, vilket kan leda att det som avsändaren har för avsikt att säga inte stämmer överens med vad mottagaren/lyssnaren uppfattar. Fokus är på att försöka förstå den andres position genom att ställa frågor. Lyssnaren intar ett utforskande förhållningssätt. Förutom frågor som verktyg har lyssnaren möjlighet att upprepa och sammanfatta för att söka bekräftelse på om det är rätt uppfattat. Det vill säga en fungerande feedbackprocess.
3. Därefter går samtalet över till att granska underliggande premisser, orsaker, normer, synsätt och antaganden. Förhållningssättet är "*Så intressant! Låt oss undersöka saken*". Fokus kan vara att granska enskilda individers eller gruppens underliggande premisser, orsaker etcetera.
4. När ett samtal kommit så här långt så har det mentala svängrummet expanderats genom att var och en har tagit till sig andras premisser, orsaker, normer och så vidare, samt att var och en fått möjlighet att belysa sina egna. Här finns möjligheten till att bryta *Tankens Fängelse*, det vill säga att se nya perspektiv och andra alternativ.
5. I denna fas finns goda chanser till att undersöka okända möjligheter och skapa nya insikter. I denna fas är individen inte längre central utan det är den kollektiva kunskap som gruppen alstrat som är i fokus. I praktiken innebär det att det inte spelar någon roll vem som kom med idén eller vem det är som behöver ge vika. Gruppens fokus är att lösa den uppkomna situationen och finna vägar framåt. I denna fas är kreativiteten stark, *Tankens Fängelse* är minimerat och energin är hög.
6. Här finner man nya svar på gamla frågor, ser nya möjligheter och alternativ. Här sker förändring av 2:a ordningen, med andra ord, gamla tankemönster ersätts av nya som i sin tur leder till nya ageranden mot uppsatta mål.

¹ Isaacs, William (1999) *Dialogen – och konsten att tänka tillsammans* s. 63



Människan har förmågan till samtal av detta slag. Det har jag fått bevisat för mig gång efter gång i vårt arbete med individer, grupper och organisationer. För några generationer sedan var uppfattningen att personlig mognad var att utveckla sin förmåga att samtala. Nu har vi dock levt 150 år i ett industrisamhälle där vi tappat vår förmåga, vi har ersatt samtalet med skrivna regler och riktlinjer. Det i sin tur gör att vi missar den viktiga förmedlingen av sammanhang och mening kring de förväntningar vi har på varandra.

Utmaningen som jag ser det är att återinföra mänskliga möten och goda samtal som kärnprocess avseende självstyre i organisationer. Att vi ägnar mindre tid åt de skrivna orden och informationsmöten, det vill säga policyer, riktlinjer, arbetsbeskrivningar och powerpoint-presentationer, samt att skriva om dessa då vi inser att det vi önskat skulle ske inte har inträffat. Utan att istället ägna tid åt att samtala med varandra. Skapa förutsättningar för de samtal som normalt inte förs i våra organisationer idag.

