

Den Ideala Arbetsplatsen – finns den?

Att lyckas med förändringsarbete.

Det är inte möjligt att lyckas med förändring och utveckling i en organisation, om man inte får till stånd förändrade attityder och ett förändrat beteende i vardagen.

Nya metoder, trebokstavskombinationer och verktyg som förväntas revolutionera framtiden är ständigt aktuella i många organisationer. Dessutom läggs mycket energi på mätmetoder som ska inspirera och säkerställa att företagens mål uppfylls. Det märkliga är att målen i många organisationer är tämligen ottydliga. Särskilt allvarlig är bristen på nedbrytning av övergripande mål, som är en nödvändighet för att enskilda individer och avdelningar ska förstå hur de bäst ska bidra till företagens bästa.

Ledningens tydlighet

Förmågan att skapa tydlighet kräver dialog, en struktur och en process för att bryta upp befintliga mönster i en organisation. Mål och medel blandas ofta på ett olyckligt vis och det saknas vana att formulera mål. Risken är då att arbetsuppgifter som utförs inte bidrar till övergripande mål. Möjligheten att skapa substantiell utveckling i en organisation beror i hög utsträckning på hur ledningen betar sig. En vd och en ledningsgrupp som betar sig osäkert, räddhåget och förändringsobenäget, kommer självklart att hämma resten av organisationen.

Bristande ledarskap i en organisation är något som känns och syns. Försöken att dölja uppenbara tillkortakommanden, när det gäller dialog och delaktighet, är välkända. Vanligast är att ta fram mätmetoder som blir upphöjda till mål och att förändringsarbete, utan konkreta mål, sätts igång. Då skapas en känsla av att något görs, ledningen eller projektgruppen känner sig handlingskraftig och övriga chefer och medarbetare tittar förundrat på och undrar hur länge det ska pågå den här gången.

Är Den Ideala Arbetsplatsen lösningen?

Framtidens arbetsplatser behöver skapa Den Ideala Arbetsplatsen. Arbetsplatser präglade av engagemang, kontinuerlig utveckling och långsiktigt goda resultat. Det ger förutsättningar för trygga arbetsförhållanden, handlingsutrymme och en möjlighet till utveckling av såväl individ som organisation. Konkurrensen ökar ständigt och en av de största potentialerna i svenska företag och organisationer är gott chef- och medarbetarskap i samverkan - en definition på bra ledarskap. Komplexiteten i våra organisationer gör det mycket svårt, för att inte säga omöjligt, för en enskild person att själv klara av att prestera konkurrenskraftiga resultat. Avgörande är därför hur vi lär oss utnyttja synergier och kompetenser såväl internt som externt.

Nya roller

Dagens krav kräver ett nytt ledarskap. Förändringar kräver förändringar i våra mentala kartor. Vi bör därför skapa företeelser som utmanar människor att snabbare våga och vilja ändra attityder och beteenden. Chefer som vill ändra sättet att arbeta måste förstå hur människor tänker. Framtidens ledarskap bygger på att förstå, upptäcka, uppmuntra och fördjupa individers och organisationers insikter i vikten av att tänka rätt och ha mentala kartor som uppmuntrar till kreativitet. Den som har fel mental karta kommer inte att vara flexibel nog för framtidens krav.

Anledningen till att så många i ålder 50+ har tvingats lämna sina arbetsplatser, beror med stor sannolikhet på att de tillåtits att inte utvecklas.

Insikter måste komma inifrån och kan inte ges till individer som slutsatser. Det är bara det egna engagemanget som kan skapa en känsla av att kunna vara med och påverka. Den energikick det

innebär, är en bra hjälp som motverkar inre och yttre krafter, inklusive den naturliga rädslan för förändring. Med tanke på hjärnans komplexitet och varje individs unikit, är det tämligen meningslöst att försöka tala om för andra hur de ska omorganisera sitt tänkande. Det är betydligt bättre att hjälpa dem till att komma till egen insikt. Då är det också nödvändigt att skapa ett klimat som uppmuntrar till kreativitet och nytänkande. Det handlar om hur vi tänker, vilka attityder vi har och hur vi betar oss.

Aktivitetensivern är hämmande för utvecklingen

Detta kan vara ett dilemma. Vissa människor vill helt enkelt ha lösningar presenterade, vilket dock självklart hindrar dem från att själva utvecklas. Det är frestande att visa sig duktig och ge dem det de vill ha, även när det på sikt är förödande för individen och för organisationen. Risken finns att chefer vill visa handlingskraft och få individer att göra vad de är tillsagda – vilket i högsta grad är aktivitetsdrivande. Chefer, med strategiskt tänkande, arbetar istället med att skapa situationer som ständigt fokuserar på konkreta resultat och som ger var och möjlighet till eftertanke och utveckling av hjärnans funktioner. Det är här viktigt att förstå att en duktig korporal inte nödvändigtvis klarar av en generals arbete. Vi måste inse att varje roll har sina krav. Problemet uppstår framför allt när en organisation utvecklas och chefer inte utvecklas i minst samma takt. De blir då hinder istället för inspiratörer. Kontinuerlig utveckling kräver kontinuerlig utveckling av enskilda individer. När vi pratar om uppnådd inkompetensnivå är det att stagnerat – i bästa fall. Vår utveckling hänger mycket på hur vi tänker. Hjärnforskare pratar idag om vikten av fokus, vilket också påverkar hjärnans förmåga att arbeta med förändring och utveckling. Dessutom är kontinuerlig uppföljning en förutsättning för utveckling.

Fokus och ständig repetition

Förvirring är första stadiet i all inlärning och repetition är dess moder. Ingetdera är speciellt angenäma tillstånd och möter därför ofta motstånd. Övertron på den enkla lösningen, som inte kräver någon insats, är stor. Repetition och tät uppföljning är nödvändigt för att skapa attityder och beteenden som gagnar både individ och organisation. Förmågan att åstadkomma resultat är den enda verkliga tryggheten i en organisation. Lojalitet är bara en av förutsättningarna för långsiktig framgång. Varje individ måste också själv vilja och kunna påverka sin situation, så att han eller hon kan känna entusiasm i sin roll. Det borde vara fullständigt självklart att våra arbetsplatser är en del av individens källa till utveckling. Förmågan att skapa goda resultat bygger på engagemang, intresse och eget ansvar. Då är det också nödvändigt att var och en förstår sin roll, vet och accepterar det som förväntas samt har klart för sig de resurser och befogenheter som följer med.

Attityder och beteenden är avgörande

Vi måste vara klara över att våra beteenden är det som syns och det som vi blir bedömda på. Det räcker inte med goda tankar. Kan vi inte i handling visa dem, så är sannolikheten stor att du inte får önskat resultat. Frågan var och en därför måste ställa sig är: Hur vill jag bli uppfattad? Om inte beteendet ger önskad effekt är det lättare att ändra det än att försöka övertala omgivningen att ändra sin uppfattning. Ditt beteende avgör helt enkelt hur du uppfattas. Steven Covey uttryckte vid tillfälle: "Du kan aldrig prata dig ur, det du betett dig in i."

Varför gör vi inte som vi säger?

Det är ingen tvekan om att insikten kring vad som krävs finns. Litteraturen är fylld av analyser, goda råd och metoder som mer än väl räcker för att kunna skapa Den Ideala Arbetsplatsen. Insikt är dock ingen garanti för förändring. Motstånd mot det som kräver extra insatser är ofta stort. Det finns en gammal historia om den smått berusade som tappat sina nycklar i mörkret och under gatlampans sken söker efter dem. Någon frågar då: "Var tappade du dem?" Varvid den sökande svarade: "Det vet jag inte, men det är lättare att se här."

Risken är stor att vi på samma sätt ägnar oss åt fel områden när vi hela tiden söker lösningar och mätmetoder för att förändra ett otillfredsställande nuläge. Projekt och nya idéer presenteras ofta på bra sätt. Projektgruppen har tänkt länge, förberett sig väl och använder sig av alla till buds stående hjälpmedel som powerpoint o.d. Trots goda idéer och oklanderliga presentationer har dock de flesta, med erfarenhet, fått erfara att projekt ”runnit ut i sanden.”

Anledningen beror till stor del att man missar väsentligheter i hur människor fungerar. Det tar tid att tänka, sa professor Bodil Jönsson i en bok. Var och en som förväntas bidra till resultat måste få sin tid att ta till sig, begrunda och förstå ett budskap. Allt för ofta underskattas detta behov och projektets nästa steg brukar vara utbildning. Det är därför inte ovanligt att individer kommer på utbildning utan att veta vad som förväntas av aktiviteten. Detta är ett exempel på ”aktivitetsstyrning” som är mycket olycklig för organisationen i allmänhet och tänkt projekt i synnerhet. Utbildningen känns bortkastad och belackarna kan än en gång konstatera att det inte gick denna gång heller. De inblandade är frustrerade och har fått erfara hur trög organisationen är. I realiteten är det en ganska sund inställning till förändring och nytänkande. Vi kan alla tacka våra förfäder att de just var lagom nyfikna, med en sund skepsis mot det de inte förstod. Vi måste helt enkelt få de som är inblandade att förstå och acceptera vad som förväntas åstadkommas. I nedanstående bild kan vi se de steg som måste tas för att uppnå framgångsrik utveckling (bild 1).

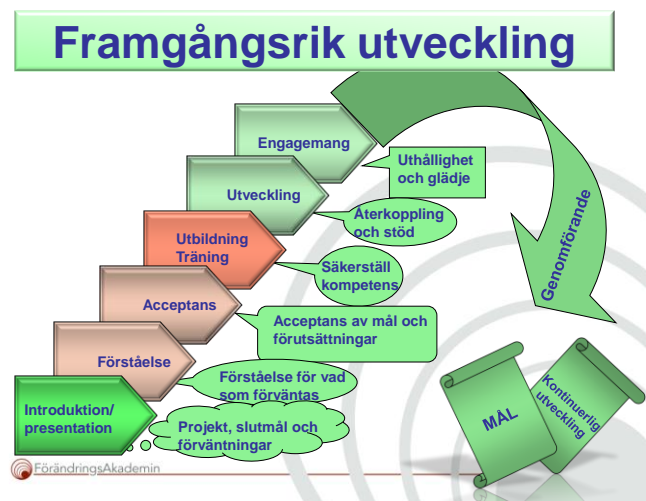


Bild 1.

Introduktion/Presentation

Tydliggör vad som förväntas uppnås. Lägga upp presentationen för att få åhörarna att känna attraktion och intresse. Få dem att förstå på det sätt du vill att budskapet ska uppfattas.

Förståelse

Någon form av dialog är nödvändig. Ge förutsättningar för var och en, inom rimliga gränser, att ta till sig vad budskapet innebär för dem. Om budskapet är tydligt är frågorna många. Kommer jag att hinna, kommer jag att kunna etc. Det är därför av stor vikt att budskapet är attraktivt. Den känslan och insikten ökar möjligheten till acceptans.

Acceptans

Förståelsen är inte tillräckligt. Att fortsätta som vanligt och tro att något förändras är naivt. Acceptans handlar i många fall om att minska oron inför framtida krav. Vi måste därför skapa en miljö som gör att människor vågar arbeta med förändring och utveckling. Då krävs såväl utbildning som träning.

Träning

Utbildning utan träning ökar i bästa fall insikten. Insikt och förståelse är dock inget som självklart skapar utveckling. Det vet alla som röker, äter fel, tränar för lite etc. Det är dessutom många på våra olika idrottsläktare som anser sig ha mycket stor insikt kring hur ett lag borde spela. Med all respekt vet vi ju att denna insikt mycket sällan omsätts i praktiken. Det är helt enkelt nödvändigt att omvandla teori till praktik och därigenom utvecklas.

Utveckling

Låt oss i detta sammanhang definiera utveckling som något vi nu kan utföra som vi inte klarat tidigare. Transformeringsen tar tid och kräver en hel del arbete. Inte minst att upphöra med något man är bra på är svårt att acceptera, för att istället göra något som är svårt och ovant. En klassiker är när höjdhoppare över en natt 1968 tvingades inse att den gamla metoden inte längre var konkurrenskraftig och en annan är den så kallade V-stilen, som helt ändrade förutsättningarna, i backhoppning. I båda exemplen tvingades kompetenta utövare, mer eller mindre börja om för att i fortsättningen kunna göra sig gällande. Alla klarade inte det och tvingades lägga av. Det är tungt att utvecklas i motsats till att repetera invanda aktiviteter. När väl utvecklingen ger resultat och vi når en ny plåtå finner sig engagemanget.

Engagemang

Motivation och engagemang är avgörande drivkrafter hos individer. Tillståndet ger energi och kan bidra till enastående prestationer, såväl individuellt som i organisationer. Engagemang är också en viktig del i kompetens, i betydelsen kunskap, vilja och förmåga att leverera överenskomna resultat. Med förståelse, acceptans, träning, utveckling och engagemang ligger vägen öppen för sista steget i att skapa resultat – genomförandet.

Genomförande

Att nå uppsatta mål är i hög grad motiverande. Det skapar dessutom en känsla av framgång som i sin tur föder framgång. Företag och organisationer som målmedvetet arbetar med att fokusera på ständig utveckling och kontinuerligt goda resultat kommer att ha organisationer som är väl rustade för framtidens planerade utveckling och omgivningens ständigt pågående förändring.

”Den bästa tidpunkten att plantera ett träd är för 20 år sedan. Näst bäst är nu”.

Kinesiskt ordspråk

Framtiden skapas nu

Det är hög tid att vi alla inser vikten av att skapa attraktiva arbetsplatser, där chefer och medarbetare arbetar tillsammans med engagemang och entusiasm. Ägare, styrelser, ledningar, organisationer och fackföreningar kan och bör alla bidra till våra framtida arbetsplatser.

Den gamla sanningen, att vi idag upplever det vi planerade eller inte planerade igår, gäller än. Vi har all anledning att göra vad vi kan för att allt bättre klara framtidens krav. Förändring, utveckling och ledarskap är konster som borde vara en naturlig del av livet. Förändring är något vi utsätts för och ett medel för att skapa utveckling. Ledarskap, i betydelsen chef- och medarbetarskap i samverkan, är förutsättning för konkurrensförmåga och effektivitet. Vi har insikten, vi har förståelsen för vad som krävs. Varför gör vi inte som vi säger?

Uppsala i november 2007

Hans G Karlsson