

Förändringsarbete är en konst.

All form av förändring och utveckling skapar motstånd hos individer, som har något att förlora i nuläget. Det gäller till och med när nuvarande situationen känns otillfredsställande. ”Man vet åtminstone vad man har.” Förstår man inte det, förstår man inte heller vad som krävs för att åstadkomma utveckling i en organisation.

Ambitionen är ofta hög när det sätts igång ett förändringsarbete. Analyser har gjorts, projektgrupper tillsätts, mycket tankemöda läggs ner och ett briljant presentationsmaterial tas fram. Trots det, har de flesta upplevt att projektmål och ambitioner inte uppnås. Anledningen är till mycket stor del att man underskattar vikten av att de som ska göra jobbet verkligen förstår och accepterar. Förändringar som föreslås av någon annan än individen själv tas sällan emot med glädje och engagemang. Det är därför helt avgörande att en dialog på ett tidigt stadium kommer till stånd. Förändring, i sig, är dessutom bara ett medel för att åstadkomma utveckling, det vill säga det resultat som är tänkt resultat av ansträngningarna.

Dialog för förståelse och ansvarstagande

Lägg energi på att skapa ett attraktivt slutmål för vad som behöver åstadkommas. Peka på nuläget och förklara varför det inte är tillfredsställande. Kom ihåg att de flesta på våra arbetsplatser anser sig arbeta hårt och därför känner stress inför allt som ytterligare skulle kunna öka deras arbetsbelastning. Diskutera och skapa en dialog som får varje berörd att förstå och acceptera situationen kring det Önskade tillståndet. Gå därefter tillbaka och se på nuläget, bli överens och rita kartan mellan nuläget och det önskade tillståndet. På så vis får vi en karta och handlingsplan som kan bidra till att bryta vardagens mönster och göra det som verkligen behövs. Vi får inte mer tid och det är därför allt viktigare att tiden används på ett optimalt sätt. Även i fortsättningen kommer vi att ha 60 min per timme och den tiden kan användas betydligt bättre om vi verkligen förstår och är överens om vad som ska åstadkommas.

Ansvar för resultat

Ett företag är ingen demokrati och man kan heller inte rösta sig fram till vad som är organisationens mål. Det krävs att ägare och styrelse uttalar förväntningar och att detta i sin tur accepteras av ledningen som tillsammans med övriga organisationen ska åstadkomma resultat i motsvarande grad. Avgörande är då att ledningen verkligen förstår och accepterar det som uttrycks. Nästa steg är att också säkerställa att det finns nödvändiga resurser och befogenheter i organisationen. Först då kan ledningen ta ansvar för det de är satta att åstadkomma. Därefter börjar det verkliga arbetet med att få organisationen att arbeta med att nå de mål som sätts upp. Var och en måste förstå och acceptera sin del i resultatet och också vara beredd att ta ansvar för det. Hårt arbete och stress är inte det samma som att åstadkomma goda resultat. Tvärtom, kan upplevelsen av att vara utarbetad beror på bristande förståelse kring vad som förväntas och en känsla av att inte kunna påverka. Ökad arbetsintensitet riskerar då att bli ett dåligt substitut utan att tillräckliga resultat uppnås. Det ser visserligen ut som att något görs, men blir oftast endast en onödig källa till stress.

Företag måste åstadkomma resultat.

Det sägs att politik är att vilja. Företag är att åstadkomma resultat. I konkurrensutsatt verksamhet är det till och med helt avgörande. Därför är det nödvändigt att allt fler på våra arbetsplatser lär sig att förstå skillnaden på mål och medel. Först då kommer vi att få organisationer som arbetar med rätt saker på rätt sätt. Utan målstolpar på en fotbollsplan är det svårt att avgöra vilka som presterar bäst. Mycket spring och skjutande hjälper inte om det inte sker åt rätt håll. Paradoxalt nog ger tydliga mål därför ett större handlingsutrymme. Vi kan då själva avgöra om vi lyckas och vi blir bedömda efter konkreta resultat och inte bara efter hur hårt vi arbetar eller hur många

timmar vi är på plats. Vi blir då heller inte anklagade för passivitet för att vi stannar upp och tänker. Möjligheten att arbeta långsiktigt ökar och stressen att till varje pris visa att något görs minskar påtagligt. Tydliga överenskomna mål gör också att vi kan använda kreativitet och nytänkande i högre utsträckning. Därmed ökar effektiviteten och känslan av att själv kunna påverka, gör att arbetssituationen upplevs som betydligt behagligare.

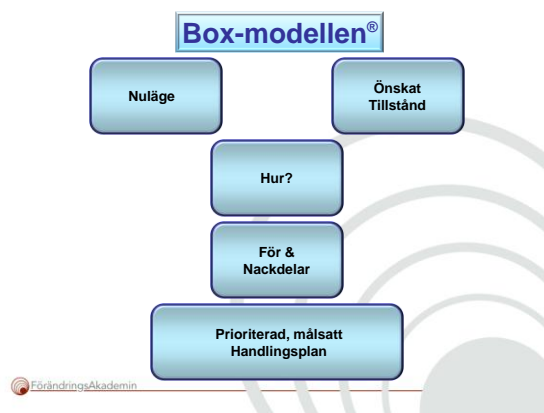
Kompetens är att åstadkomma överenskomna resultat.

Nuläget på våra arbetsplatser är ofta väl analyserat. Det finns mängder av väl skrivna böcker och artiklar som på ett habilt sätt beskriver dagens situation. Dessutom finns det otaliga metoder och verktyg som mäter och lovar att ställa saker och ting till rätta. Dessa hjälpmedel är ofta akademiskt oantastliga och skulle förmodligen också bidra i betydligt större utsträckning om de användes på det sätt som var tänkt. Trögheten i att få människor att lära sig nya saker är dock en realitet och om de inte förstår varför de ska lära sig, är det ofta på gränsen till omöjligt. Utbildning, i sig, skapar inte förmåga att åstadkomma resultat. I bästa fall ger den insikt och kunskap. Först när den omsätts i konkreta handlingar skapas resultat. Låt oss därför definiera *kompetens som: kunskap, vilja och förmåga att åstadkomma överenskomna resultat.*

Lugnare tempo – högre resultat

Framtidens arbetsplatser kan härigenom komma att präglas av högre resultat med samma arbetsinsats. Fokuseringen på resultat ger möjlighet till reflektion och ställningstagande. Har jag rätt kompetens, resurser, befogenheter etc. för att kunna ta ansvar för de resultat som min roll kräver? Utan överenskommelse om mål finns inget att ta ansvar för. Många arbetsuppgifter och en viss arbetstid kan svårigen ersätta nödvändigheten av tydliga överenskomna mål. Att ha mycket att göra inger dessutom en falsk trygghet. De som inte arbetar med konkreta mål i organisationens i kärnverksamheten riskerar alltid att bli överflödiga. Därför är det av stor vikt för den enskilde individen, att verkligen förstå och acceptera vad som förväntas. Hur många hårt arbetande har inte under senare år fått lämna sina arbetsplatser för att de inte längre behövs? Utan mål kan du arbeta med vad som helst och utan kund eller uppdragsgivare, som är beredd att betala, riskerar du att arbeta med något som är onödigt. Alternativen är då att få någon att vilja betala för det du gör eller och börja göra det som nu efterfrågas. En reflektion är att allt man kan och är bra på är lätt och att det därför är en bra kombination om det jag är bra på också är det som jag förväntas åstadkomma. Att arbeta hårt med fel saker gagnar ingen.

Det behövs därför också en bra kommunikation som lär skilja på mål och medel. Box-modellen (bild 1) är ett sådant kommunikationsverktyg för att skapa struktur och tydlighet.



(Bild 1)

Struktur och ett gemensamt språk

För att få ett gemensamt språk och en struktur som alla kan förstå behövs någon form av metod som fungerar. Vi har kunnat konstatera att Box-modellen (bild 1) väl fyller detta krav under förutsättning att användaren förstår skillnad på mål och medel (sic). Många fascinerar av sina egna idéer och verktyg kring hur förändringen ska gå till och riskerar på så sätt att missa vad som ska åstadkommas. Med bra kommunikation och tydliga mål kan var och en i betydligt högre grad ägna sig åt att åstadkomma konkreta överenskomna resultat. Det skapar i sin tur framgång, såväl hos individen som i organisationen.

Framgångsrik utveckling

Alla metoder som bidrar till resultat är acceptabla. Vissa underlättar mer än andra och det finns inga enkla lösningar. Det vi kan konstatera är att alla framgångsrikt genomförda projekt och förändringsarbeten har ett tydligt mönster. Följer vi utvecklingsstegen (bild 2) så kan vi se vad som krävs. Det spelar ingen roll hur väl genomtänkt budskapet är, eller vilka hjälpmedel vi än använder, om vi inte lyckas nå fram med budskapet till dem som ska göra jobbet. Misslyckanden beror ofta på att man går från introduktion till utbildning direkt, utan att säkerställa förståelse och acceptans. Då är inte motivationen speciellt hög och sannolikheten att insatsen ger förväntat resultat minskar påtagligt. Övertron på metoder och verktyg är stor och inte minst konsulter försöker gärna påskina att det finns enkla fungerande metoder i deras verktygslåda.

Man blir dock inte nödvändigtvis en bra snickare bara för att man lär sig att använda hammare. Sannolikheten är dock stor att du kommer att leta efter spik. Förståelsen och acceptansen för vad som ska åstadkommas är därför avgörande för framgång.



Bild 2)

Arbetsgång

1. Introduktion/Presentation

Det läggs ofta ner mycket arbete och resurser på formen när ett projekt eller förändringsarbete presenteras. Power-point regerar och det ena bildspelet är finare än det andra. Denna fas brukar kunna prickas av som väl genomförd och att alla fått ta del av introduktionen. Det räcker dock inte att målgruppen har hört och sett. En grundförutsättning är att de som berörs också har förstått budskapet. En bra introduktion ska ha syftet/målet i fokus. Rimligen bör det också handla om att vilja påverka attityder och beteenden för att säkerställa måluppfyllelse.

2. Förståelse

Först när de berörda inte bara har hört och sett utan också förstår budskapet och vad det önskade tillståndet är, finns det förutsättning för utveckling. Olika individer behöver härvidlag

olika förutsättningar och olika tid att tänka och ta till sig det som krävs för framgång. Rädda och osäkra individer stannar redan vid introduktionen eller vid bristande förståelse. Det är lätt att inse att motståndet ökar hos individer som varken förstår eller accepterar. Att i det läget förvänta sig ansvar speglar okunnighet. Innebörden blir med stor sannolikhet att ett projekt i bästa fall blir försenat eller i värsta fall misslyckas. Förståelse är därför en förutsättning för nästa steg – acceptans.

3. Acceptans

När mål och förutsättningar är förstådda och accepterade, infinder sig den självklara frågan, - påverkar det mig som individ? Att fortsätta som vanligt och förvänta sig annorlunda resultat är naivt. Utveckling kräver nytänkande och ändrade attityder och beteenden. Förståelsen och acceptansen ställer också frågor hos individen. Kommer jag att klara de nya kraven, får jag utbildning och träning? I detta skede är det vanligt med negativa reaktioner, eftersom det kan finnas en såväl medveten som undermedveten oro att inte längre räkna till. Nästa steg är därför att få de som ska göra jobbet att våga och vilja ta till sig utbildning och träning. En avgörande kompetens i detta skede är ledarskap.

4. Träning

Avgörande är att berörda verkligen införskaffar nödvändig kompetens. Ofta krävs att varje individ, inom rimliga gränser, ges möjlighet till anpassad utbildning och träning. Ändrade och utökade krav kan ibland innebära att det blir uppenbart att en individ inte kommer att vara lämplig för en viss roll. Det är därför nödvändigt att såväl chefer som medarbetare förstår vikten av rätt person på rätt plats. Utveckling kräver nyfikenhet och förmåga till nytänkande. Endast teori räcker inte och träning är därför nyckeln till att få människor att utvecklas såväl i sitt sätt att tänka som att kunna prestera konkreta resultat.

5. Utveckling

Att utvecklas innebär att man lär sig att åstadkomma resultat man inte klarat tidigare. I företag och organisationer räcker det inte med att förstå saker och ting. Det är först när vi kan visa att vi når resultat, även när förutsättningar förändras, som verklig utveckling uppnåtts. Detta stadium ger ofta en stor tillfredsställelse. Känslan av att prestera konkreta resultat och att lyckas med det man inte tidigare klarat är mycket motiverande. Det ökar individens tillförsikt och är därför också en tillgång inför framtiden. Det i sin tur skapar det bästa av drivkrafter, nämligen motivation, entusiasm och engagemang.

6. Engagemang

Motiverade och engagerade chefer och medarbetare är en organisations största tillgång. Varje gång individer och organisationer känner engagemang så ökar också möjligheten att nå långsiktigt goda resultat. Engagemanget för sin roll, glädjen att få vara med och känna stolthet i sitt arbete, samt att få känna framgång i organisationen är drivkrafter som knappast kan övervärderas.

7. Genomförande

Först när alla stegen uppnåtts kan vi räkna med framgångsrik utveckling i en organisation. Framgång föder framgång och att upptäcka att man lärt sig nya arbetsuppgifter och lyckats skapa resultat man inte tidigare klarat är starkt motiverande.

Ord på vägen

Ha alltid fokus på vad som ska åstadkommas och använd de verktyg, metoder och idéer som ger resultat. Lägg bort prestige och erfarenheter som hindrar utveckling. Stöd och hjälp både unga och gamla i organisationen att utveckla sina tankar och idéer. Skilj på mål och medel och inse att vi alla ser olika nulägen, beroende på bakgrund, ålder kön mm. Med information kan man i de flesta fallen i tillräcklig utsträckning bli överens om ett acceptabelt och ibland inte helt överenskommet nuläge. När vi kommer till vad som ska åstadkommas är det dock avgörande av att vi verkligen är överens. Först när vi förstår och accepterar det önskade tillståndet, kommer vi att känna motivation och engagemang. Det är en konkurrensfaktor som ingen organisation med ambitioner bör tacka nej till.

Uppsala
Hans G Karlsson