

Att ständigt utmana processen

- om motivationshöjande åtgärder i förbättringsarbetet

Ragnar Ahlström Söderling, World Transformation Consultants AB

"Förnöjsamhet är första tecknet på förfall."

"Om vi slutar bli bättre slutar vi vara bra".

Dessa citat visar på något som är avgörande för en framgångsrik verksamhet, nämligen att alltid ifrågasätta det man håller på med och leta efter bättre sätt att göra det på. Med andra ord "Att ständigt utmana processen".

Nyckelordet är alltså förändring.

Förändringsprocesser lyder under vissa givna regler som det är bra att veta om och förstå för att framgångsrikt genomföra förändringar.

Från den öppna systemteorin får vi följande synpunkter

- Förändring i systemmiljön skapar behov av inre anpassning
- Förändringar skapas inne i systemet av enskilda molekyler, individer eller avdelningar som sliter med sig resten.
- Vid förändringen måste systemstrukturen förändras
- Den gamla systemstrukturen kommer att bekämpa den nya under förändringsfasen

Framgångsrikt förändringsarbete baseras alltså på förmågan att

- i tid tolka förändringskrav från omgivningen
- skapa en "kärntrupp" av förändringsagenter
- genomdriva nödvändiga förändringar
- hantera konflikter som uppstår på grund av förändringsmotstånd

Ord som motivation, engagemang och stolthet har under de senaste åren blivit allt vanligare i debatten om vad det är som är viktigt för att en organisation skall fungera. Men vad innebär dessa ord egentligen?

När är man engagerad?

Det är man när man håller på med något som man tycker är viktigt.

När är man stolt?

Det är man när man gör eller har gjort något som man tycker var riktigt bra.

När är man motiverad?

Det är man när man upplever att det man sysslar med är:

- meningsfullt
- utvecklande
- ger samhörighetskänsla
- roligt

Varför är inte alla stolta och motiverade?

Bristande stolthet baseras i allmänhet på en eller båda av följande faktorer:

- medarbetarna tycker inte att den organisation de är verksamma inom står för något bra, det vill säga de anser inte att organisationen på ett positivt sätt bidrar till samhällsutvecklingen.

- medarbetarna upplever sig ha otillräckliga kunskaper för att kunna göra ett bra arbete

Bristande motivation baseras ofta på någon eller några av följande faktorer:

- individen ser inte hur dennes arbete bidrar till organisationens verksamhet
- individen upplever inte att han/hon utvecklar nya kunskaper och färdigheter i sitt yrkesutövande.
- individen känner ingen samhörighet med sina medarbetare - är inte med i "gänget"
- individen tycker inte att det är roligt på jobbet

De ovan redovisade faktorerna som leder till bristande motivation och stolthet beror ofta på att kommunikationen inte fungerar i organisationen.

Kommunikation i en organisation kan vara dels vertikal och dels horisontell.

Vanliga typer av vertikal kommunikation är

- arbetsdirektiv
- information om arbetsuppgifternas betydelse och relation
- information om procedurer och praxis
- återkoppling om prestationer
- ideologisk information

Horisontell kommunikation behövs för

- samordning av arbetsuppgifter
- emotionellt och socialt stöd

Den vanligaste orsaken till dåligt fungerade kommunikation i organisationer är destruktivt revirbeteende

En miljö med hög risk för destruktivt revirbeteende kännetecknas av:

- Mekanisk människosyn
- påtvingade centralistiska lösningar
- många interna hemligheter
- problem diskuteras ej öppet
- chefer är - starkt maktorienterade
- svagt resultatorienterade
- svagt relationsorienterade

Att en sådan miljö kan uppstå beror på ett antal svagheter i den hierarkiska organisationsformen:

- information förvanskas
- beslut förvanskas
- karriäreffekter
- maktutövandets följder

Faktorer som bidrar till att informationen förvanskas är komprimering, tidsfördröjning, manipulationer (medvetna och omedvetna) samt "charadeffekter".

"charadeffekt" = att längre informationsmängder som överförs muntligt förlorar 30 % av innehållet i varje led.

Faktorer som bidrar till att beslut förvanskas är urvattning, tidsfördröjning, manipulationer (medvetna och omedvetna) samt "spökpolicies" och "systemkaos".

"spökpolicies" = då gamla beslut som tagits i en viss given situation åberopas som en allmän policy för att "lägga på locket"

"systemkaos" = då organisationens regler och system blivit så komplicerade och överskådliga att ett fattat beslut strider mot ett antal tidigare fattade beslut och regler.

Till karriäreffekterna hör

Peters princip - antagandet att var och en befordras till dess att han/hon nått sin inkompetensnivå och därefter blir sittande på den befattningen.

Peters trånga passage- givet att Peters princip gäller så kommer alla karriärvägar att bli spärrade och dugligt folk tvingas att lämna organisationen för att få arbetsuppgifter som svarar mot deras förmåga.

Till följderna av ett autoritärt maktutövande kan nämnas

- minskad kommunikation
- fjäsk
- destruktiv rivalitet
- att dra sig undan
- underkastelse

Följden av de ovan redovisade problemen med den rent hierarkiska organisationsformen har lett till att rent hierarkiska organisationer har brutits ned till "småhierarkier" genom decentralisering (uppdelning i profit-center, divisioner och dotterbolag)

Denna medicin mot hierarkins värsta avarter innebär dock på sikt nya problem som t ex brist på koordinering och brist på affärsmässighet.

Lösningen på "profit-center" organisationens sjukdomar är i allmänhet införandet av en matrisorganisation.

Matrisorganisationen i sin tur leder ofta till

- en växande administration
- att företaget "prisar ut" sig
- brist på kreativitet, motivation och ansvarskänsla.

Nu har vi slutit cirkeln, industrisamhällets organisationsformer har lett till organisationer med bristande kreativitet, motivation och ansvarskänsla.

Vad kan man göra för att ändra på det?

Lösningen bör, ställt mot resonemanget ovan, vara att skapa en miljö med låg risk för destruktivt revirbeteende. Den kännetecknas av:

- kreativa människor ses som en resurs oavsett position
- frånvaro av påtvingade centralistiska lösningar
- problem betraktas ur bl a tekniska, sociala, psykologiska och ekonomiska perspektiv
- information som efterfrågas är tillgänglig
- rak kommunikation - "högt i tak"
- cheferna är ledare d v s
 - resultatintresserade
 - relationsintresserade
 - svagt maktorienterade

För att få stolta medarbetare måste organisationen

- klargöra sin uppgift i samhället och kommunicera den såväl internt som externt
- ge medarbetarna möjlighet att utveckla sin yrkeskunskap

För att få motiverade medarbetare måste organisationen erbjuda medarbetarna

- meningsfulla arbetsuppgifter som är klart relaterade till organisationens övergripande uppgift
- utvecklande arbetsuppgifter som gör att varje individ upplever att han/hon har möjlighet att växa i den takt som han/hon önskar
- en anda av samarbete som gör att medarbetarna känner att de är med i en gemensam ansträngning för att göra något eftersträvansvärt
- en miljö där det är roligt att arbeta

För att lyckas med detta är organisationens ledarskap på alla nivåer av stor vikt. Ledarskapsrollen, hur förbättrar man den?

För att förbättra ledarskapet måste man vara på det klara med ledarens uppgift samt vilka faktorer i ledarskapsutövandet som är viktiga.

En ledares grundläggande uppgift är att

- övervinna motstånd mot förändring
- medla mellan olika grupper (inom/utom företaget)
- ansvara för etik och normer som styr människorna i organisationens agerande

Villkor för att framgångsrikt leda förändring är att ledaren:

- skapar en övertygande vision
- skapar engagemang för visionen
- förankrar visionen i företaget

För att få förtroende för visionen måste

- Ledarens vision för organisationen vara tydlig, attraktiv och verka möjlig
- Ledarens ställning vara klar.

Möjliga ledarstrategier

- Uppmärksamhet via VISION
- Meningsfullhet via KOMMUNIKATION
- Förtroende via STÄLLNINGSTAGANDE
- Att använda sig själv
- Positiv självuppfattning
- "Wallenda"-faktorn

Att utöva ledarskap

Baserat på en stor amerikansk undersökning (J Kouzes/B Postner) är de tre viktigaste faktorerna i ett framgångsrikt ledarskap

- VISION
- DELAKTIGHET
- UTHÅLLIGHET

Dessa tre nyckelord byggs upp av fem viktiga faktorer i ledarutövandet.

Att utmana processen

Ledare är pionjärer - människor som söker upp tillfällena och villigt tar steget ut i det okända. De är villiga att ta risker. De är innovativa och experimenterar. De betraktar misstag som

inlärningstillfällen. De är också fysiskt, mentalt och känslomässigt beredda att möta de utmaningar som de ställs inför.

Att **UTMANA PROCESSEN** innebär att:

- Söka efter möjligheter
- Experimentera
- Lära av misstag
- Vara beredd på nya situationer
- Vara uthållig

Inspirera till en gemensam vision

Ledare ägnar mycket tid åt att se bortum tidshorisonten, föreställande sig vilken framtid de vill skapa. Genom entusiasm, och skicklig kommunikation, väcker de känslor hos andra personer Så att dessa tar till sig visionen som sin egen. De visar andra personer hur ömsesidiga intressen kan nås genom åtaganden för ett gemensamt mål.

att inspirera andra människor innebär att:

- skapa en tydlig bild av framtiden
- se sig själv som skapare av sin egen situation
- kommunicera sin vision
- entusiasmera
- få andra att ställa upp
- vara en katalysator

Möjliggöra för medarbetarna att agera (skapa handlingsutrymme)

Ledare möjliggör för andra att skapa egna handlingsutrymmen. De vet att man inte lyckas ensam. De bygger "team" med gemensamma visioner och värderingar. Ledare skaffar stöd och förståelse från alla dem som får organisationen att fungera eller skall leva med dess resultat. De gör medarbetarna delaktiga och gör det möjligt för dem att göra ett gott arbete. Att sätta andra personer i stånd kräver att man:

- Gör det möjligt för medarbetarna att göra ett bra jobb och utvecklas i jobbet
- Får medarbetarna att komma i kontakt med sin fulla potential
- Får medarbetarna att se sin uppgift/mission
- Utveckla samarbete och partnerskap

Visa vägen

Ledare är klara över sina värderingar. Ledare visar vägen genom att vara en modell. De visar genom sitt beteende att de menar vad de säger och visar genom eget agerande hur de förväntar sig att andra skall bete sig. Ledare håller projekt på kurs genom att konsekvent arbeta i samklang med sina värderingar. De gör det även lättare för andra att nå uppsatta mål genom att fokusera på nyckelprioriteringar och genom att bryta ner stora projekt i hanterbara delar.

De gör detta genom att:

- Ha klara värderingar
- Leva som man lär
- Sätta klara mål som bryts ner i delmål

Ingjuta mod.

Ledare har förmåga att se människors kvaliteter. Ledare måste ge understöd och uppmärksamhet om människor skall framhärda, speciellt när klättringen är brant och mödosam. För att fortsätta förverkliga visionen behöver människor hopp och mod.

Ledare ingjuter hopp och mod hos sina medarbetare genom att de:

- Ger uppmuntran och beröm
- Bygger upp en stark gruppkänsla
- Skapar en känsla av samhörighet
- Firar uppnådda resultat
- Uppmärksammar bidrag

Visioner, värderingar och ställningstaganden.

I texten ovan har begreppen värderingar, visioner och åtaganden förekommit. Nedan redovisas några synpunkter om dessa begrepp. En vision är ett ideal, en bild eller ett framtida tillstånd.

Värderingar är klara ställningstaganden som gäller i organisationen.

Delade värderingar gör en skillnad!

När medarbetarna delar sin organisations värderingar känner de:

- sig mer personligt framgångsrika
- sig mer lojal mot organisationen
- sig villigare att jobba hårt och mer
- sig på det klara med organisationens värderingar
- att organisationens politik leds av etiska normer
- att organisationens mål är viktiga
- mindre personlig stress

Inspirerande kommunikation om visioner och värderingar uppnås genom användande av

- | | | | |
|-------------|--------------------------|-----------|-------------|
| - metaforer | - analogier | - exempel | - anekdoter |
| - ordspråk | - slogans | - sånger | - poesi |
| - citat | - humoristiska historier | - bilder | - saker |

ÅTAGANDEN

Personer känner sig bundna av ett åtagande när:

- de valt det själva
- det är synligt för andra
- det är svårt att backa ur

Sammanfattning

Sammanfattningsvis tycks ledarskapa handla om att engagera medarbetarna (samskaparna) genom att tillsammans med dem skapa en levande vision som innebär att man blir med och skapar något som upplevs som positivt för samhällsutvecklingen samtidigt som det för individen upplevs som utvecklande och roligt och därmed utvecklar organisationens fulla potential.