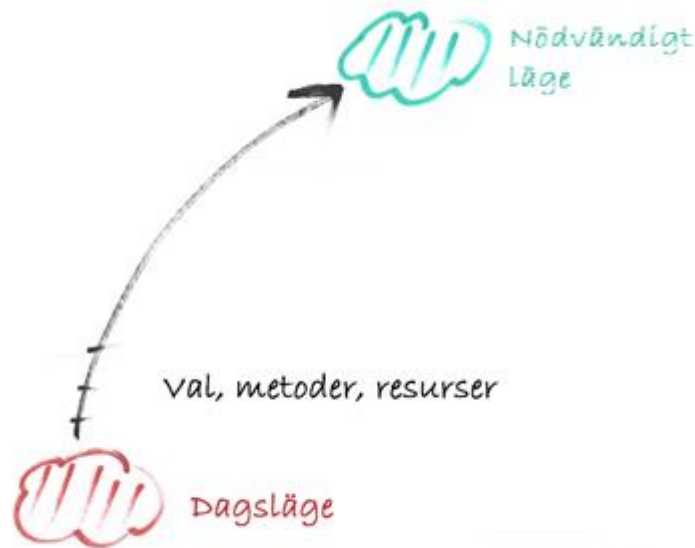


Summering av Ledarskapets betydelse för hälsa, Långholmen 230928



Förutsättningarna ändrar sig ibland. Hur mycket man än anstränger sig finns det saker man inte råder över och de omständigheter man rustat sig för att hantera kommer att förändras. Det här kan ske gradvis eller överraskande. Det kan vara stora förändringar eller små. Men förr eller senare når man en punkt där det sätt man fungerar idag helt enkelt inte räcker till för att hantera den nya situationen. Någon form av anpassning krävs för att behålla sin funktion.

Det här gapet mellan dagsläge och det nu nödvändiga läget kräver olika former av investeringar och bär med sig en mängd olika utmaningar. Att komma till insikt om och sedan acceptans för att dagsläget behöver överges är en inledande stor utmaning.

De som jobbar mer med att identifiera det nödvändiga läget och de som jobbar mer med att upprätthålla dagsläget kan komma att glida isär och få svårt att kommunicera och förstå varandra. Som någon sa "man vet vad man har men inte vad man får". Att lämna den relativa tryggheten i det invanda och kliva ut i det okända och osäkra kan ta emot.

Tyvärr verka de här situationerna uppstå allt oftare. Att blunda för dem är inte heller ett hållbart alternativ utan det handlar om ren överlevnad att påbörja och få till en lyckad förändringsresa. En utmaning för både ledare och medarbetare och ett arbete där man är helt beroende av varandra för att det ska bli lyckat.



I slutet av 1900-talet satt en grupp omvärldsforskare med uppgiften att försöka förutspå hur livet skulle bli in på 2000-talet. De samlade information, tittade på utvecklingstrender och märkte att det fanns ett par tydliga tendenser i det som skedde. Omvandlingstakten och komplexiteten i samhället ökade, vilket det i och för sig alltid har gjort men informationsteknologin och en ökande globalisering gav nu en acceleration som inte setts tidigare. Ur detta växte begreppet RAPLEX. Något som vi har levt med ett tag och upplevt både för och nackdelar med. Vilka som överväger hänger helt på vår förmåga att hantera den här snabba förändringstakten.

Vi lever i en värld som är oerhört komplex och där förändringar kan ske plötsligt och på överraskande sätt. Det här kan innebära att vår tidigare förstäelse och kompetens plötsligt inte fungerar längre.

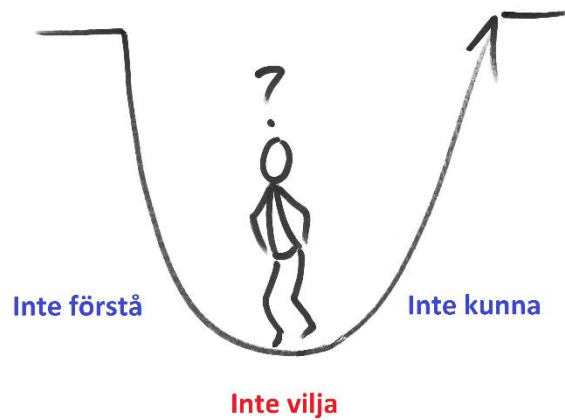
Komplexiteten och det globala flödet av både information och konsekvenser gör att vi påverkas allt mer av allt fler och allt oftare hamnar vi i situationer där vi kan uppleva att vi tappar kontrollen. Vi förstår inte fullt ut hur situationen hänger ihop vilket kan vara oerhört påfrestande och vi riskerar att vidta kortsiktiga åtgärder för att hantera den stressen som på sikt bara skapar fler problem.

Den här Raplexa världen ser inte ut att lugna ner sig. Däremot kan vi genom att utveckla vår gemensamma förmåga att hantera den och den vägen återfå en känsla av kontroll.

För dig som leder utan att vara chef, som inte har det formella mandatet och inte heller samma administrativa ansvar, innebär det att du allt oftare hamnar i situationer där du ska leda dig själv och andra genom förändringar. Och den påverkan du behöver utöva sker till stor del genom dina relationer till de du leder.

Din roll som lots genom det här föränderliga landskapet ställer höga krav på din pedagogiska förmåga, din förmåga att bygga relationer och utveckla teamens professionella förutsättningar.

Den operativa gropen



Raplexvärldens höga förändringstakt, komplexa sammanhang och det faktum att den aldrig vilar utan är i konstant rörelse gör att vi alla förr eller senare hamnar i den operativa gropen. Dvs när förutsättningarna ändrat sig innebär det att vi plötsligt befinner oss i en verklighet som inte är som den var nyss. En ny situation som vi just nu inte kan hantera på bästa sätt.

Det kan vara att vi ännu inte är medvetna om att förändringen har skett. Vår radar har inte uppfattat det som hänt.

Det kan också vara så att vi märker att nåt har hänt genom att vi inte längre är lika funktionella som vi har varit men inte ännu förstår den nya situationen. Då vet vi inte vad vi behöver göra för att bli lika funktionella igen.

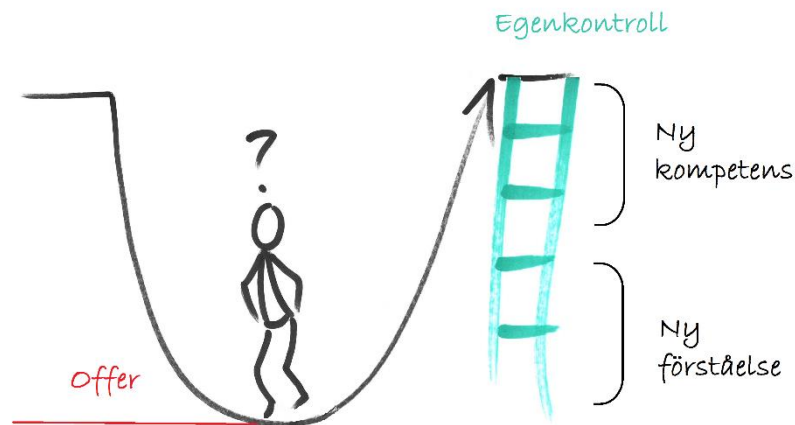
Även om vi faktiskt förstår precis vad som hänt, vi vet vad vi behöver göra så kan det vara så att det kan vi inte. I alla fall inte nu. Det kan vara att vi saknar kunskap eller kompetens, eller att vi som grupp är organiserade på fel sätt.

Sen kan det vara så att viljan saknas. Viljan att förstå, viljan att förändras, viljan att släppa det som har varit. Anledningarna till det kan vara flera, rädsla inför det kända, osäkerhet inför det okända, prestige, egenintressen eller värderingar som säger att det nya är fel. Att det inte borde vara så. Tyvärr försvinner inte verkligheten för att jag inte gillar den!

I den operativa gropen kan man fortsätta att arbeta hårt. Kanske t.o.m hårdare än tidigare. Men man kommer inte att få det resultat man är ute efter och problemet är att man ju gör fel saker men just nu inte har förutsättningarna för att göra rätt saker.

Omvärldens begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet störs och jag tappar min känsla av sammanhang.

Raplexvärldens första utmaning - ett existentiellt ställningstagande



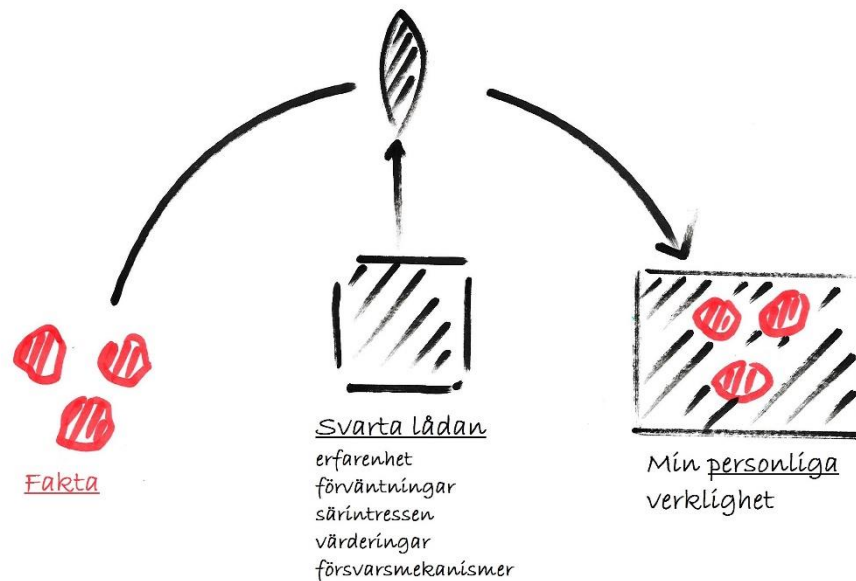
I den operativa gropan sätts vår attityd och vårt ”mindset” på prov. Kan vi hantera den frustration som övergången från en verklighet till en annan innebär, att kunna vila i den tillfälliga ovisshet som råder? Eller försöker vi kämpa emot, kanske inte accepterar att verkligheten har ändrat sig och vägrar ta till oss de nya förutsättningarna?

Förmågan att släppa taget om det som inte finns längre är ibland mer krävande än man kan tro. Men utan den acceptansen kommer mycket lite förändring att ske. Sen ska man skapa en ny förståelse för de nya förutsättningarna, hitta en strategi och bygga funktioner så att man kan omsätta den.

Men det här är inte alltid lätt. Den operativa gropan beskriver en krissituation som, även om den inte får några större konsekvenser, måste hanteras. Först då kommer man att återigen börja leverera utifrån sin potential och känna att man återfår en känsla av kontroll.

Och det som först måste till för att det ska ske är en attitydfråga: hur förhåller jag mig till förändringar i livet? Såväl på jobbet som rent generellt.

Perception



Nyckeln till framgång är ju egentligen ganska okomplicerad. Gör rätt saker på bästa möjliga sätt!

Svårigheterna börjar ju när man ska identifiera vad som är rätt saker, vilket ju givetvis beror på vad man vill uppnå men också på de yttre förutsättningarna. Det handlar om att våra mål, våra uppdrag och de riktlinjer vi valt att hålla oss till ska relateras till varje ny situation där vi behöver fatta beslut.

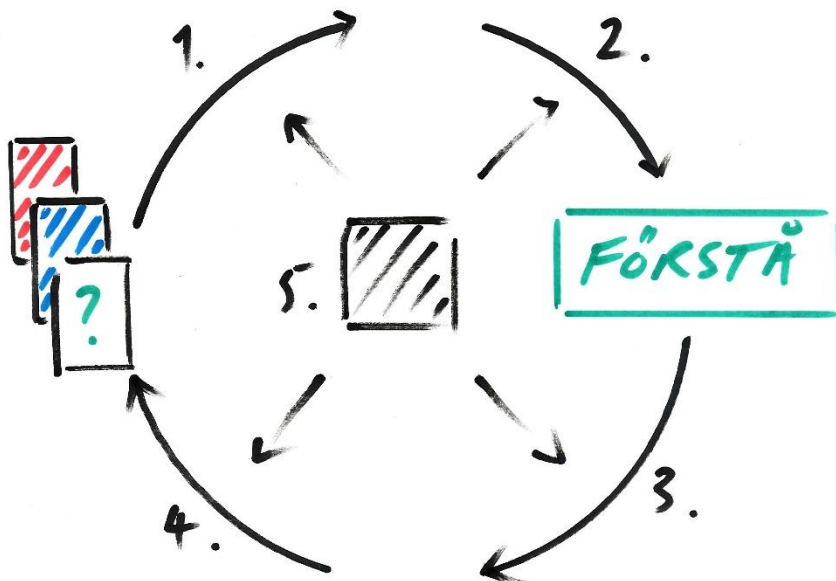
Ju skickligare vi är på att läsa av situationen vi ska agera i, desto större chans att ta fram en plan som är lämplig. Ju mer vår verklighetsuppfattning skiljer sig från de faktiska betingelserna desto mindre funktionell riskerar vår plan att bli.

På gott och ont fungerar vår ”svarta låda” som ett filter mot omvärlden. Informationen som når oss genomgår en omedveten filtrering, tolkning och komplettering innan vi blir medveten om den och då som en färdigpaketerad personlig verklighetsuppfattning.

Information kan ha filterats bort, förvanskats eller feltolkats vilket ju leder till felaktiga slutsatser och en plan som inte kommer att fungera som man tänkt sig.

Våra försvarsmekanismer har som uppgift att försvara svarta lådans innehåll och vår personliga verklighet mot angrepp. Tyvärr innebär detta större eller mindre motstånd mot att lära nytt, svårigheter att förstå andras perspektiv och en viss tröghet då det gäller att acceptera förändringar. Helt naturligt men grunden till väldigt många problem och konflikter.

Pilotmodellen – en metodik för flexibilitet och förnyelse ("bygga stegen")

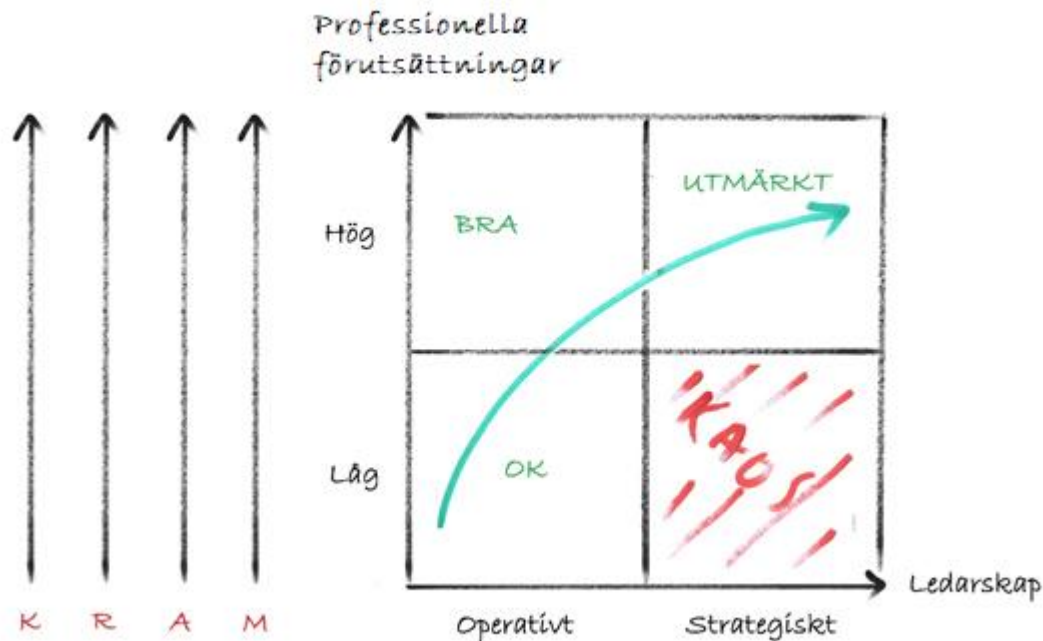


Den operativa gruppen symboliserade en situation där man saknade rätt förståelse för den nya situationen vilket innebar svårighet att ta fram rätt strategi och/eller att man saknade förutsättningar för att kunna omsätta den strategin. Det kunde vara att man saknade kompetens, förmåga, utrustning eller någon annan resurs eller att man var organiserad på fel sätt, saknade samordning eller att man helt enkelt inte kunde med att göra det man behövde göra. Det känns farligt, fel, otrevligt eller någon annan känslomässig spärr.

Det här kan åtgärdas och övervinnas med hjälp av en ökad medvetenhet, tydlig metodik och framförallt att vi har en så gemensam som möjlig hantering av processen. Vi har olika roller och uppgifter men här behöver de samordnas vilket metodiken kan hjälpa till med:

1. Se till att få in rätt information och i tid. Ställ de rätta frågorna på rätt ställen.
2. Gör en pedagogisk analys. Skilj på fakta, antaganden och slutsatser men våga utgå från något som kan ge förståelse och en strategi
3. Bygga upp rätt förutsättningar (kompetens, organisation, arbetsätt)
4. Våga experimentera och prova nytt
5. Hantera sina interna processer, förutfattade meningar, förväntningar, farhågor, värderingar, särintressen mm ("svarta lådan")

Hanssonmodellen



Hanssonmodellen beskriver hur kombinationen av ledarens ledarskap och gruppmedlemmarnas professionella förutsättningar kan ge väldigt olika resultat. Både vad det gäller produktion och prestation men också den känslomässiga upplevelsen av arbetet.

De professionella förutsättningarna är en potential som kan realiseras. En potential som alltid är relaterad till uppdraget och sammanhanget.

K = Kompetens. Kunskaper och praktiska färdigheter relaterade till uppdragets krav.

R = Relation. Mognaden i gruppen. Finns det en social och psykologisk trygghet och en öppenhet som möjliggör det samarbete som behövs för att realisera tillräcklig potential för att fungera optimalt?

A = Ansvar. Viljan och förmågan att ta ett större operativt ansvar, att samordna sina insatser och navigera utifrån den gemensamma strategiska kartan.

M = Motivation. Viljan och förmågan att hitta sitt "varför". Identifiera och förstå poängen med att underordna sig det gemensamma ansvarets krav.

Den av de fyra som är lägst ger en utgångspunkt för ledarens ledarskap. Trots en hög K-nivå, dvs en hög nivå av praktiska färdigheter som säger att gruppen i teorin skulle kunna fungera som en självständig och problemlösande enhet, så kan nivån av R vara för låg för att hantera de påfrestningar gruppen kommer att möta. Eller vid en förändring där nya förutsättningar innebär en ny strategisk karta som just nu inte är känd och förstådd i gruppen vilket påverkar både A och M!

Med vänlig hälsning

Ian Birch ian@birch.se