# Förändringsprocesser
## – om konsten att navigera i okänd terräng

**Att åstadkomma en förändring är kanske inte så märkvärdigt i teorin, men i praktiken kan det vara ack så mödosamt. Många är de företag och organisationer som kämpat med att få alla ”att dra åt samma håll”, ”med på tåget” eller ”att jobba mot samma mål”. Uttrycken är många, men för att nå framgång så är tillvägagångssättet alltid mer eller mindre det samma. Nyckelorden är dialog, förståelse, engagemang och framför allt trygghet. Det tar tid och det finns inga genvägar. Men en sak är säker – det kan vara skillnaden mellan att vinna och försvinna på längre sikt.**

När Charles Darwin lade grunden för sin evolutionsteori, kom han fram till att de individer som klarade sig bäst och därmed förde sina anlag vidare inte var de starkaste, klokaste eller ens de snyggaste – utan de som bäst kunde anpassa sig till förändringar. Man kan tycka att dagens människa, framodlad genom årtusenden efter denna urvalsprincip, därmed borde vara väl rustad för förändringar. Men riktigt så enkelt är det inte. I takt med att samhället förändras allt snabbare, ställs allt högre krav på individens förändringsbenägenhet.

### Reflektera kring människans natur

Ett grundläggande behov för varje människa är trygghet, och det är lätt att förstå att just förändring kan upplevas som ett hot mot denna. Särskilt om förändringen kommer ”uppifrån” och man inte riktigt förstår varför eller vad som förväntas av en. Kanske är man också rädd att förlora någon fördel, för att man inte förstått att hålla sig framme på rätt sätt, eller att det finns en dold agenda. Inför en förändring får många människor en känsla av olust och osäkerhet. Det kan yttra sig som öppet missnöje eller i tyst motarbetning. Det allra viktigaste för den som initierar förändringen blir därför att ta hänsyn till den mänskliga naturen och skapa så mycket trygghet som möjligt i processen.

### Definiera processen och rita en karta

Men kanske är det inte så enkelt att skapa trygghet i en förändring som man själv inte riktigt har grepp om. Det är därför en god investering att lägga en del tid och energi på att samla in information, analysera den och skapa målbilder. Med detta som underlag kan man gå vidare och definiera processen och rita en karta över den. Denna plattform bör sedan kommuniceras och förankras i organisationen. Det finns mycket att vinna på att bli så tydlig och konkret som möjligt. När alla förstår varför och får en så klar bild som möjligt av vad som ska ske, skapas trygghet och därmed goda förutsättningar för förändringen. Nästa steg är att implementera målbilderna, vilket innebär att alla berörda får chans att ta dem till sig och göra dem till sina egna.

### Ta hjälp av pedagogiska metoder och redskap

Metoderna för detta är många, men har ofta det gemensamt att de bygger på delaktighet. När individer känner sig involverade och får vara med och forma vägen till målen utifrån sina egna verkligheter, ökar chansen betydligt för att detta verkligen kommer att ske. I centrum står en dialog som kan ske i olika former exempelvis workshops, möten, studiebesök, sociala arrangemang, digitalt i form av e-lärande, dataspel och på intranätet. Att få ställa frågor, vrida och vända på saker, pröva argument och diskutera, är viktiga moment för ökad samsyn och att individen ska ta steget och bli en aktiv del av processen. Det är viktigt att ge utrymme även för negativa åsikter och att diskutera dessa, men håll huvudkursen inriktad på lösningar och möjligheter. Att skapa trygghet och en positiv, inspirerande atmosfär ger massor av energi som kan användas för att komma vidare mot målet.

### Stoppa förändringsmissbruket!

En del företag och organisationer försöker ständigt genomföra förändringar, men misslyckas. Anledningarna kan förstås se olika ut, men här finns en stor fara. När en förändring initieras, och ledningen inte har tillräcklig kunskap, kraft eller engagemang att genomföra den på ett bra sätt, uppstår en förändringströtthet i organisationen. Detta gör alla nya försök än svårare, eftersom ingen egentligen förväntar sig att någonting ska förändras den här gången heller. En sådan utmaning kräver ny insikt och förståelse hos ledningen kring hur förändringsprocesser fungerar och den måste genomföras ännu grundligare än annars. Men med ett skräddarsytt upplägg blir det alltid framgång.

### Utvärdera kontinuerligt och ge feedback

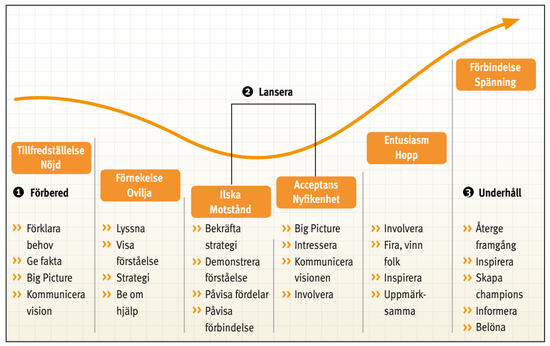
De företag och organisationer som är mest framgångsrika ser förändring som en levande process utan slut. Verksamheten måste hela tiden förändras för att anpassa sig och leva upp till nya krav från omvärlden. Därför är det viktigt att ha en ständig dialog och ge kontinuerlig återkoppling vad gäller resultat, nya förutsättningar och mål. När alla känner sig involverade i framstegen samt förstår de nya utmaningarna och känner sig delaktiga i hur de ska mötas, skapas en positiv spiral som ger värdefull livskraft för framtiden.

### Navigator har specialkompetens inom vuxenpedagogik

På Navigator finns pedagogisk samt övrig kompetens för att hantera förändringsprocesser. Vi har hjälpt en lång rad företag och organisationer i deras förändringsarbete, främst med fokus på etik, varumärke, affärsmodeller och marknadskommunikation. På grund av sekretessen kan vi inte visa några konkreta verktyg här i 23 rok, men vi berättar gärna mer och visar typexempel på processer och verktyg för dig som vill veta mer.

Goda lärprocesser kan stödjas av självstudier med stort inslag av interaktivitet. Genom e-lärande kan individen i lugn och ro ta till sig ett material, fundera, reagera och formulera sin egen roll i förändringen. Skräddarsydda dataspel används ofta för att träna på ett nytt sätt att agera i olika situationer.

Ett skräddarsytt arbetsmaterial hjälper gruppen att reflektera och diskutera för att komma vidare i både den egna och i den gemensamma processen. Att formulera och pröva argument tillsammans i övningar samt finna lösningar, ger varje individ möjligheten att känna sig delaktig och göra förändringen till sin egen.




Människans grundläggande behov av trygghet och förståelse för sin egen roll i ett sammanhang, måste tas hänsyn till i en förändringsprocess. Det är naturligt för individen att reagera mer eller mindre negativt till en början. Visa respekt för dessa reaktioner, hitta vägar att bemöta dem och att visa vägen framåt.

### Exempel på verktyg för lärande

- **Workshops**
  Grupper arbetar med övningar som manar till reflektion, diskussion och planering. Just diskussion är en mycket kraftfull metod för att få individer att göra något nytt till sitt eget.
- **E-lärande eller dataspel**
  Individen lär genom interaktivitet, där man får tänka igenom och reagera på innehållet. Målet kan vara utvecklad kunskap eller möjlighet att träna på olika situationer.
- **Dialog**
  Forum för en öppen, målstyrd dialog skapas genom fysiska möten eller digitalt, exempelvis på intranätet.

> **Två personer vid ett stenbrott får frågan vad de arbetar med.
> Den första svarar ”hugger sten”.
> Den andra svarar ”bygger en katedral”.**