

Konsten att förstå och förändra



Vill man förstå och förändra behöver man börja med att försöka se saker som de verkligen är. Det kräver kunskap och det kräver att man förändrar sina mentala modeller, sina bilder och förutfattade meningar om hur världen fungerar. Mycket av vårt tänkande och vårt förändringsarbete utgår från modeller som antar att världen är komplicerad. Men världen är främst komplex. Att förstå skillnaden mellan komplicerat och komplext och att acceptera den osäkerhet som följer med det komplexa är nyckeln till att kunna förändra sina mentala modeller och därmed för att kunna förstå och förändra.

December 2018

Förståelse gör det möjligt att förändra

Kan sättet man tänker på påverka ens förståelse? Kan förståelse påverka hur väl man lyckas med att förändra något? Utgångspunkten för den här artikeln är att svaret är "ja" på båda frågorna.

Vi har alla våra bilder och uppfattningar om hur världen fungerar eller om hur till exempel organisationer fungerar. Dessa bilder och uppfattningar är våra mentala modeller som vi använder för att förenkla och förstå en krånglig värld. Det är bra, eftersom vår tillvaro är oerhört komplex måste vi förenkla.

En förenklad bild över verkligheten kommer per definition att vara felaktig eftersom ingen bild kan fånga alla aspekter eller nyanser. Så länge vi är medvetna om detta går det att hantera.

Men tänk om vi går runt och tror att våra bilder är exakta representationer av verkligheten? Eller ännu värre, tänk om dina och mina mentala modeller ger en direkt missvisande bild av verkligheten? Modellerna kanske var ganska rätt tidigare men passar de fortfarande när världen har förändrats? Risken är att vi tror att vi förstår fast vi egentligen inte gör det.

Våra mentala modeller är formade av våra erfarenheter, kunskaper och förutfattade meningar. När vi väl har hittat någon modell som vi känner oss bekväma med har vi en tendens att tolka fakta och nya intryck så att de ska passa modellen snarare än att ifrågasätta modellen. Det är normalt mänskligt beteende.

Mentala modeller är alltså något bra eftersom de hjälper oss att hantera en komplex och ofta obegriplig värld. Men de lurar oss också eftersom de kan leda tankarna fel.

Konsten att förstå och förändra handlar helt enkelt om att först acceptera att ens egna mentala modeller är felaktiga (ja, även du har mentala modeller och även dina är felaktiga) och sedan aktivt arbeta med att uppdatera, förnya eller förkasta dem. När du ser och förstår dina egna mentala modeller och lyckas ändra dem kan du också hjälpa andra att förändra deras mentala modeller. Då kan du också förändra.

Förändringsarbete består förstås av mycket mer än så. Det finns mängder med praktiska frågor att hantera. Det finns juridiska, tekniska och ekonomiska problem. Sådant går att lösa genom hårt arbete. De största problemen vid den mesta

utvecklingen handlar ofta om mentala hinder. Det handlar om att jobba med sig själv så att man kan hjälpa andra att förstå och acceptera.

Acceptera komplexitet

Ett problem med många mentala modeller är att de utgår från att världen är komplicerad. Det är den, men den är mest komplex.

Komplicerat betyder svårt, men också att saker och ting går att bena ut. Tänk på en stor bro. Det är svårt att bygga en sådan. Men allt går att räkna på och den går att bryta ner i sina beståndsdelar. Bron utgör summan av sina delar. Delar som hänger ihop på olika, men förutsägbara sätt. Det komplicerade går att beskriva med bilder som beskriver olika komponenter och deras relationer. Det komplicerade ändras inte av sig självt.

Komplext kan vara svårt men behöver inte vara det. Det komplexa kännetecknas av dynamik och förändring och att helheten är större än summan av delarna. Tänk på en människa och en elefant. Ganska likartade komponenter men man kan inte förstå vad en människa eller en elefant är endast genom att studera delarna. Tänk på en regnskog, en organisation eller ett samhälle. Det sker ständiga förändringar, ofta oväntade sådana. Det handlar inte endast om de olika delarna eller komponenterna, hur interaktionen går till mellan olika aktörer blir helt avgörande. Aktörer, människor eller djur och kanske robotar, som fattar egna beslut. När många aktörer fattar egna beslut, även utifrån enkla regler, blir resultatet komplexitet. Tänk på en flock med fåglar eller ett stim med fiskar. De följer några enkla regler och man får intrycket att hela flocken eller stimmet har en egen vilja eller är centralstyrt. Men så är inte fallet.

Komplexitet behöver alltså inte betyda oordning eller kaos. Men det är inte heller ordning i den meningen att allt är statiskt och förutsägbart (=komplicerat). Komplexitet befinner sig i gränslandet mellan ordning och kaos.

För att förstå och kunna påverka den värld vi lever i måste man acceptera komplexiteten. Det komplexa kan inte alltid förstås fullt ut, det kommer att hända oväntade saker och framtiden är per definition osäker. Men så är fallet även om vi med fiffiga illusionstrick försöker intala oss själva något annat. Ett sådant illusionstrick är att skapa allt mer komplicerade mentala modeller för att hantera det komplexa. Du försöker kanske förstå ännu fler komponenter, satsar ännu mer på reduktionistisk

analys och ritar ännu mer komplicerade diagram om hur allt hänger ihop. Det fungerar för det komplicerade men inte för det komplexa.

Lösningen är att skaffa sig mentala modeller som omfattar och omfamnar komplexitet. Tänk dynamiskt mer än statiskt, tänk exponentiell förändring snarare än linjär förändring och förvänta dig det oväntade.

Det handlar om att se och förstå världen som system, inte som ett antal olika byggklossar. Systemtänkande utgår från att världen är rörlig och att orsak och verkan förändras. Systemtänkande är ett sätt att tänka, inte en metod och inte ett verktyg.

Din egen förståelse är nyckeln

Tänk på en organisation. Vad ser du framför dig? Är det i första hand ett organisationsschema och hierarkier, tänker du dig den som en mer eller mindre väloljad maskin eller kanske som en samling olika processer? Ingen av dessa bilder är helt felaktiga men de ger inte en tillräckligt god förståelse av vad en organisation är för något. Alla dessa bilder bygger också på att organisationer är komplicerade, vilket de är men de är mest komplexa.

En organisation behöver ses som ett komplext system och har därmed många likheter med levande organismer. En organisation är en organism som består av många olika aktörer som kan fatta självständiga beslut. Det finns regler, det finns gemensamma mål och beslutsfattandet sker både centraliserat och decentraliserat. Samtidigt har alla människor i en organisation olika bilder av var man är och vart man är på väg, man påverkas av formella och informella normer samt sina egna känslor och upplevelser.

Det kan vara frestande att försöka skapa total ordning så att alla former av osäkerhet försvinner. Men då är det viktigt att inse två saker: 1) Det går inte så länge organisationen befolkas av människor och 2) Det är inte önskvärt eftersom det tar bort poängen med att ha en organisation som fungerar som ett komplext system.

En organisation finns till för att hantera frågor och lösa problem som ingen människa kan göra på egen hand. Världen består av komplexa frågor och komplexa problem. Komplexitet kan inte mötas med något komplicerat, det enda sättet att hantera komplexa frågor och problem är att möta dessa med komplexitet.

En organisation är inte statisk och har därför förmågan att anpassa sig för att möta väntade och oväntade händelser. Det är det rörliga, det som kan upplevas som kaos, som gör organisationen flexibel och utvecklingsbar så att den kan hantera frågor och problem som hela tiden förändras. Det handlar om att göra organisationen tillräckligt förändringsbar och förändringsbenägen så att den kan bli framgångsrik i den miljö som den verkar. Olika organisationer möter olika frågor och problem och agerar i olika miljöer. Det finns därför inga universallösningar utan svaret på frågan vad som bör göras blir alltid "det beror på".

Förändringsarbete som syftar till att förändra en hel organisation eller något i organisationen måste utgå från förståelse av den organisationen och mentala bilder över vad en organisation är för något. Detta gäller oavsett om du är chef, strateg, utvecklare eller har någon annan roll som innebär något ansvar för att utveckla och förändra.

I en organisation finns både strukturer och kultur. Strukturer är ofta lättare att ändra än kultur men det finns också en ömsesidig påverkan mellan dessa delar. Stora förändringar går inte att genomföra utan att aktivt arbete med kulturen, samtidigt som strukturer anpassas.

Stora förändringar av organisationer behöver omfatta följande tre delar, där de två första i huvudsak avser strukturer:

- **Arbetsätt och/eller val av affärs- eller verksamhetsmodell.** Detta handlar om organisationens egentliga syfte eller uppdrag och hur detta bäst hanteras.
- **Organisation och styrning.** När verksamheten utvecklas måste också organisationsstrukturer och styrmodeller uppdateras. Organisation och styrning hänger nära ihop med kulturen.
- **Organisationens kultur och värderingar.** I alla organisationer finns normer och värderingar som säger vad som är viktigt och hur man bör agera. Vill man förändra dessa krävs medvetet arbete under lång tid.

Det är viktigt att se dessa som en helhet och inte som separata delar. Allt hänger ihop och alla delar påverkar varandra. Man kan inte förändra endast till exempel arbetsätt utan att det får konsekvenser inom de andra delarna. Ofta uppstår oväntade konsekvenser, vilket man alltså bör förvänta sig.

Slutsatser

Allt förändringsarbete börjar med förståelse. Det börjar med din egen förståelse, dina mentala modeller och dina kunskaper. Att utgå från fakta är nödvändigt men inte tillräckligt, fakta måste också tillåtas förändra dina mentala modeller.

När man tar reda på fakta, uppdaterar sina mentala modeller efter en komplex värld förstår man mer. Syftet är att försöka se saker som de verkligen är. Något som alltid endast kan vara en strävan eftersom ingen av oss någonsin kommer att lyckas med det fullt ut. När man förstår mer kan man, om man vill, också förändra.

Det finns tyvärr inga genvägar. Att förstå och förändra kräver hårt arbete, du behöver lära dig mer och du behöver ändra dina sätt att tänka. Det kan vara frestande att välja det fiffiga verktyget som utlovar att allt är enkelt om man bara följer en viss mall. Det fungerar inte.

Verktyg och metoder kan ibland underlätta om man förstår vad man gör, men risken är att verktygen och metoderna används som ett substitut för förståelse. Särskilt illa kan det gå om verktygen och metoderna utgår från att världen är komplicerad.

Förändringsarbete i en komplex verklighet kan inte bygga på linjära processer där tydliga och definierade steg tas mot en detaljerad framtidsbild. Ett sådant arbetssätt fungerar när man ska bygga något statiskt, som en bro, ett hus eller en bil. Men när man ska försöka förändra komplexa system måste själva förändringsarbetet vara ständigt föränderligt. Det är viktigt att ha tydliga syften och tydliga mål kring vad man ska uppnå men vägen framåt kommer att kräva ett ständigt sökande, lärande och testande. Ny kunskap behövs under vägen vilket i sin tur kräver att man fortsätter att uppdatera sina mentala modeller. Något man måste acceptera och helst tycka om att göra.

I en komplex värld finns alltid mer att förstå och förändringsarbetet blir aldrig färdigt.

*Har du synpunkter, kommentarer eller frågor? Kontakta gärna:
lennart.wittberg@cogitem.se*