

Forandringer spørger ikke om lov, de kommer bare

© Helen Eriksen, forfatter, foredragsholder, erhvervspsykologisk rådgiver
www.going-beyond.dk www.frugttrae-strategien.dk

Slut med SÅ-punkter

Hvem vil ikke gerne være rigtig god til at tackle nyskabelse og forandringer?

Det vil de fleste af os vel, da vi jo efterhånden har luret, at de gode gamle dage er forbi, hvor projekter havde en regulær begyndelse og en afslutning, og hvor vi regelmæssigt i vores opgaveløsning nåede det, jeg kalder SÅ-punktet - punktet til behørig, rituel fejring af en veloverstået proces. "Yes, vi gjorde det, godt gået, flot klaret". SÅ-punktet - en puster, en psykisk og fysisk milesten. Deling og udveksling af lettelse, begejstring, tilfredshed, ris og ros. Og så motiveret og glad videre til næste projekt.

SÅ-punktet i en tid med accelererende forandring...? Gleeem det. Inden det overhovedet når at opstå er det for længst overhalet af andre projekter, der har taget deres supplerende eller afløsende begyndelse.

Så jo, de fleste af os vil sikkert gerne være bedre til at navigere, når vi kan høre at forandringens vinde blæser lidt kraftigere og tager til i styrke.

Mennesket har en tendens til at betragte sine egne grænser som universets grænser. Schopenhauer

Grundantagelser og udfordringer til vore trygheds-zoner

Samtidig med at vi vil det, er vi mennesker nogle sjove størrelser. Vi tror os vidende, erfarne og kloge. Vi tror vi kan kontrollere sammenhænge og styre os mentalt ud af udfordrende farvand. Bare vi har vores vision, vores målfastlæggelse og vores strategiske, taktiske og operationelle træk gjort helt klare for os selv og hinanden.

Og når så forandringerne melder sig og begynder at influere på vores hverdag, så undrer vi os gang på gang over, hvorfor det så lige var, at det på besynderlig vis lykkedes os at reagere lige så lidt optimalt som sidste gang, nogle forandringer kom ind over. Og næste gang nye forandringer kommer, kunne vi meget vel finde på at gøre cirka det samme som sidste gang. Altså stadig ikke lige ønskeresultatet.

Tillader man sig at anskue det lidt ovenfra, og det skal man jo som bekendt passe lidt på med, når man er dansker, men jeg vover pelsen!, så kunne det fra det perspektiv godt se ud som om der er **noget**, som vi mennesker tillader at forhindre os i at praktisere optimal læring i forbindelse med forandringer.

Og dette **noget** er ganske enkelt vore grundantagelser - de erfaringer, hukommelser, oplevelser, overbevisninger, synsmåder, som vi hver især har, og som også vore institutions- og virksomhedskulturer har med i bagagen. Disse grundantagelser styrer vores bevidste adfærd generelt og dermed også i forhold til, hvordan vi vælger at tackle forandringer. Vi er ikke bevidste om, at vi har dem, så vi aner med andre ord ikke at vi har dem. Tænk sig: vi aner ikke at vi har dem. Det vil med andre ord sige, at skal vi blive rigtig gode til at navigere i det accelererende antal forandringer vi står i, så er det fundamentalt at vi kærligt men konsekvent begynder at stille spørgsmålstegn ved og justere vore måder at tænke og begribe, opfatte på, ved vore måder at se verden, hinanden, ved vore reaktioner på i forhold til stort set alt. Og det er ikke altid videre rart at skulle til det. Det er faktisk undertiden grænsende til ubehageligt at skulle det. Fordi nu havde vi det lige så godt, og vores trygheds-zone som vi har arbejdet længe på at få lavet til et rigtig godt sted at være, den bliver på denne måde nærmest brutalt udfordret. Sådan føles det i hvert fald. Og vore følelser er nogle kraftige størrelser, når vi snakker forandringer. Man kan opleve de mest uforudsigelige kraftige reaktioner på selv små forandringer, når velfungerende, kompetente medarbejderes grundantagelser og dermed vanlige tryghedszoner udfordres.

Kun den idé eller tanke, der i starten synes absurd, er bæredygtig. Albert Einstein

Brug forandringsbølgen- og få gang i din indre surfer

Jeg har arbejdet i adskillige lande med forskellige virksomheds- og institutionskulturer igennem forandringsprocesser, strukturforandringer, fusioner etc. Og erfaringen derfra udtrykker, hvad nyere forskning også kan medgive, at vore grundantagelser individuelt (det enkelte menneskes) som kollektivt (institutionens, virksomhedens, kommunens, amtets, nationens) er noget der meget fundamentalt kan bringe os igennem forandringerne, såfremt vi sørger for løbende at justere dem og vore værdier og samtidigt samarbejder med forandringerne, bruger dem som den bølge vi med vores surfbræt rider på. Det fordrer bare, at vi har været i konstant træningslejr med at stille spørgsmålstejn ved vore egne måder, hvorpå vi vælger at se og anskue verden, vore udfordringer og forandringerne. Nyere psykologisk forskning viser i øvrigt, at størstedelen af de måder vi har at se verden på, og dermed størstedelen af de måder hvorpå vi reagerer på forandringer, stammer fra nogle grundantagelser og erfaringsmateriale, der ligger mange år tilbage. De har bare ligget lagret på vore underbevidste hylder. Og de bliver så helt naturligt og helt ubevidst aktiveret og kommer i omløb, når forandringens udfordringer melder sig.

Og så vælter vore undertiden skeptiske, vrangvillige modstandsscenerier op fra vore ubevidste hylder. Er det så mon stressende for os tobenede at reagere på forandringer ud fra vore gamle grundantagelser?, kunne vi så passende spørge.

Ja, siger erfaringerne og statistikkerne. Meget.

Størstedelen af de medarbejdere og ledere fra ind- og udland, som jeg igennem årene har coachet og rådgivet var stressede og har i perioder været tæt på udbrænding af selv samme grund. Man prøver med alle midler og af alle kræfter som ansvarsfuldt menneske og loyal medarbejder og leder at løse udfordringerne på bedste måde. Bedste måde er som regel ud fra de gamle grundantagelser, der er opstået på et tidspunkt tilbage i en fjern fortid, hvor der var langt færre forandringer, værdierne var anderledes, og hvor udfordringerne man stod overfor havde en helt anden karakter og kompleksitet, end dem vi står overfor i dag.

Udskift bil, justér grundantagelser

Så vil vi blive bedre til at navigere i forandringer, må vi til at skabe kulturer, hvor det er en integreret del af kulturen, at der individuelt og kollektivt arbejdes på løbende justering af de overbevisninger og måske til tider begrænsende holdninger og synsmåder vi har. Ikke overhovedet fordi vi som mennesker er spor begrænsede, men fordi sådan er det bare rent psykologisk, at tider skifter og så er det med at huske at man så ikke kun omhyggeligt udskifter det gamle køleskab, den gamle bil, det gamle sofabord og den gamle hundekurv for at holde trit med nogle af de nyeste tendenser, men at man også ligeså omhyggeligt ændrer på noget af det mest vitale overlevelses- og udviklingsredskab vi har iboende – nemlig vores psykiske potentiale, vores bevidsthed. Gøre det legalt for sig selv og kulturen man er i, at der stilles spørgsmål ved stort set alting, ikke som kritik, ikke for at være bevidst irriterende, ikke for at vade i det, eller træde langhalm på det, være kontrollerende eller utilfreds, men simpelthen for at sikre, at vi nu har fået kigget ud over kassens kanter og indser de muligheder, der i virkeligheden byder sig. Ud over den kasse, som de gamle grundantagelser for manges vedkommende har udgjort i temmelig lang tid.

I årevis har jeg studeret mange former for kulturer og levende systemer for at finde ud af, hvad de gør for at navigere optimalt i forandringer, hvordan de ikke bare overlever, men virkelig lever med høj grad af trivsel, livsglæde, sunde sjæle i sunde legemer, på måder der giver god mening for dem, og hvor deres liv hænger sammen, der er plads til de værdier de tror på, i det liv de lever, og hvor de giver samtidig med at de selv vokser. Biologi, celler, kroppe, aboriginals, Kalahari-buskmænd/kvinder og med meget mere har jeg forsket i og levet med. Og stille og roligt har der tegnet sig et mønster og et nyt verdensbillede for mig.

Optræn flere og nye intelligenser

Andre levende systemer som man kan kalde de ovenfor nævnte, som succesfuldt har overlevet store forandringer igennem generationer, betjener sig i langt højere og mere udbredt grad end gennemsnittet af vesterlændinge, af flere af deres iboende intelligenser som eksempelvis den intuitive intelligens, den rummelige intelligens, dens sociale og emotionelle intelligens, den musiske intelligens. For mange af de såkaldte primitive kulturer er det vi kalder bløde værdier (emotionel intelligens, intuitiv intelligens, kreativitet etc.) nogle absolut hårde værdier. Hårde værdier fordi de i generationer har hjulpet dem til udvikling, overlevelse og vækst. I den vestlige verden er eksempelvis den intuitive intelligens konstant blevet kategoriseret som en blød og vældig langhåret værdi, fordi vi ikke var direkte afhængige af den i forhold til hidtidige vækststrategier og udviklingsperspektiver. Men når man ikke kan presse citronen hårdere (der er kun SÅ meget saft i en citron!) – hverken når vi snakker menneskelige eller psykiske ressourcer, heller ikke tidsmæssigt (vi har stadigvæk kun 24 timer i døgnet), hvad jorden angår (vi kan realistisk set nok heller ikke blive ved med at hæve grænseværdierne og tro at det løser fremtidens grundvandsproblemer) etc., så er tiden inde til i højere grad at udforske andre måder at tænke løsninger, vækst, livskvalitet, sundhed, selvansvar, udvikling på, andre måder at udfolde den bevidsthed og de psykiske ressourcer på, som vi hver især har iboende.

*Intuition er en hellig gave, mens den rationelle hjerne er os en trofast tjener.
Vi har skabt en verden, hvor vi hylder tjeneren, men overser gaven.*
Albert Einstein

Succesfuld navigation i forandring

Så den tiltagende kompleksitet vi står overfor på nuværende tidspunkt, og som vi kun har set toppen af isbjerget af, kan vi ikke løse med fortidens grundantagelser, det bliver vi stressede, nedbrudte og udbrændte af – til gengæld kan vi løse den tiltagende kompleksitet og dens mangfoldige udfordringer ved som nævnt at implementere løbende justering af grundantagelser i vore forskellige kulturer. Afsætte tid til det, som til meget vigtige møder. Og sørge for at det udvikler sig til at være et motivations- og inspirationsmoment i institutions- eller virksomhedskulturen. For beherskelsen af denne disciplin sammen med træningen og udviklingen af den intuitive intelligens vil vise sig at blive krumtappen og fundamentet for, hvem der klarer sig succesfuldt og bæredygtigt gennem landskaberne af forandringer, og hvem der klarer det mindre succesfuldt.

Og hvordan udvikler man så lige sådan noget som vores intuitive intelligens, som man ikke kan se, som vi intet lærte om i O.B, derfor ikke kender det store til, og som man i øvrigt måske har fået fortalt er noget uvirksomt pjat. Tja, der lander vi som ekkoet næsten fortæller af sig selv, ved en nødvendig justering af vore gamle grundantagelser.

Selvansvarlighedens betydning

Og det vi jo skal være klar over er, at vi hver især bidrager til at en kultur overlever, trives, giver samtidigt med at den selv vokser. For hvem er den kultur vi arbejder i? Det er os, der arbejder i den. Det er den enkeltes bevidsthed, det enkelte menneskes indsats i arbejdet med egne og kollektive grundantagelser og intuitionstræning, træning af den emotionelle og andre af vore iboende intelligenser, der skaber og genskaber kulturen. Ikke mindst i udviklende og foranderlige tider. Vi er som medarbejdere i måden vi tænker, føler og handler på medskabere af den kultur vi arbejder i og bidrager til. Så selvansvarlighed får en helt anden status og betydning i det nye paradigme, vi er på vej ind i. Vi vil kunne observere, at det bliver stadig mere almindeligt for virksomheder og institutioner at stille krav til den enkelte medarbejders selvansvarlighed. Selvansvarlighed får en helt ny betydning og mening i fremtidens kulturbillede. Selvansvarlighed som en særdeles vigtig kompetence. Selvansvarlighed som evnen til på flere niveauer at give samtidig med at man selv vokser. At man udvikler sine iboende kompetencer og ressourcer, kreativitet og intuitive og øvrige intelligenser til gavn for sig selv og virksomheden, institutionen man arbejder i, passer godt og endnu bedre på sit fysiske og psykiske helbred, og derigennem bliver endnu bedre til også at støtte og coache andre i at gøre det samme, på deres helt egen og unikke måde.

Tænk hvis

*"Tænk
hvis mennesket indså at en organisation
i virkeligheden er en levende organisme
så ville det vide
at det selv er en yderst værdifuld celle
så ville det være klar over
at det der opfattes som modgang og modstand
i virkeligheden er organismens måde
at give en enkel håndsrækning
til befriende forandring
så ville det kunne begynde
at høre organismen fortælle
sine magiske fortællinger"*

Fra bogen Frugttræ-strategien – at give samtidig med at du selv vokser
En fremtidsvision der bare ikke kunne holde mund
Om forandringer og fremtidens ledelsesparadigme
Af Helen Eriksen med musik af Niels Lan Doky
Forord af Professor Steen Hildebrandt.
Jyllandspostens erhvervsforlag. ISBN 87-90959-65-5
Udsolgt fra forlaget og kan indtil næste optryk kun erhverves på message@going-beyond.dk

Nye kurser i
"Kompetenceudvikling for det nye paradigmes medarbejder"
- intuitionstræning og arbejdet med grundantagelser

Og

Ny lederuddannelse i fremtidens holistiske ledelse af dig selv og andre
starter til foråret 2006.
Ny bog om stressforebyggelse og det ledelsesparadigme udkommer foråret 2006.
Til melding til nyhedsbrev med artikler og information om ovenstående
På www.going-beyond.dk www.frugttrae-strategien.dk