



Det personliga mästerskapet och självkänslan spelar roll för produktionen.

¹Vi kan se vilken inverkan en god självkänsla har på arbetsinsatsen och på relationen mellan lagmedlemmarna. Det handlar inte om "relationsflum"; utan det är klara kopplingar till produktionen. Det handlar om förmågan att leva autentiska liv, att komma förbi rädslor och försvarsbeteenden och att skapa samarbetsinriktade relationer. Det handlar om att ha vad som krävs för att kunna vara öppen, förmedla tankar (jämför öppenhets och tillitspiralen) och ta ansvar för konsekvenserna (Tamm, & Luyet., 2007; Wendelheim, 1997).

Vid en undersökning visade resultaten en nästan 100% korrelation mellan god självkänsla och hög produktivitet. De fem avdelningarna där de anställda hade bäst självkänsla var också de fem avdelningar där produktiviteten var som högst. De fem avdelningarna med sämst resultat när det gäller självkänsla var också de fem avdelningar där produktiviteten var som lägst (Tamm, & Luyet., 2007).

De sex grundläggande färdigheterna för att skapa samarbetsinriktade relationer (den ena hävstången i den undre delen av "Ågget"-modellen, se www.coreassessments.com) och en tillfredsställande produktion är:

1. Avsikt - Vilja till samarbete
2. Öppenhet/Tillit – Förmåga att bygga tillitsfulla och samarbetsinriktade relationer
3. Personligt ansvar - Egna medvetna val och personligt ansvar för konsekvenserna
4. Självkännedom och förståelse av olikheter hos andra
5. "Contact Awareness" – förmåga att skapa en god dialog och kontakt med andra
6. Trovärdighet – förmåga att skapa insikter om gemensamma strategier, effektfulla handlingar och förändringsförmåga att genomföra dessa.

Människors känslor och rädslor ligger till grund för människors beteenden. Självkänslan påverkar graden av flexibilitet och rigiditet. Flexibilitet eller "adaptability" är den avgörande faktorn i alla personlighetstester som har en positiv signifikant korrelation med effektivitet.

Frågan är om människor agerar ansvarsfullt eller blir defensiva eller försvarsinriktade. Om de styrs av obefogad rädsla eller mod att förändra. Om man har tillgång till en bredd och mångfald av olika beteenden eller fastnar i stereotypa beteenden. Förmågan att utveckla det personliga mästerskapet och förmågan att föra en dialog med våra medmänniskor utgör grunden produktiva och effektiva organisationer. De fem avgörande disciplinerna för framgångsrikt förändringsarbete är; systemtänkande, personligt mästerskap, mentala modeller, bygga upp en gemensam vision (inkl. grundläggande värderingar) och grupplärande. (Isaacs, 1999; Nevis, Lancourt, Vassallo, 1996; Seagal & Horne, 2001; Senge, 1990)

Den flexibla icke försvarsinriktade personen har förmåga att anpassa sina beteenden till vilken situation som uppstår. De känner sig fria och öppna i den utsträckning som det är lämpligt. Den rigida personen med låg självkänsla begraver sin medvetenhet om sina rädslor och projicerar sin rädsla utåt på omgivningen och har inget annat val än att uppvisa ett aggressivt eller rigtigt beteende. Hon eller han hittar strategier för att undvika smärtan av att bli ignorerad, förödmjukad eller avvisad. Det är oftast kärnan och anledningen till rigida beteenden. Istället för att utforska eventuella obehagliga känslor som dyker upp, begränsar de sin repertoar av beteenden och förmågan att se möjligheter.

Obefogade rädslor och låg självkänsla leder till försvarsinriktade och rigida beteenden. Hur framgångsrik en relation blir beror på hur flexibla vi kan vara under omständigheter som kräver ett annat beteende än det vi föredrar. Detta påverkar i sin tur hur vi hanterar och klarar de olika faserna i en grupputvecklingsprocess.. Självkänslan är direkt kopplat till försvarsinriktat beteende samt rigida respektive flexibla beteenden vid grupp- och organisationsutveckling

Vi kopplar självkänslan till följande tre nivåer i **FIRO**-terorin (Schutz,1997; Tamm, & Luyet,, 2007).

1. Hur människor vill känna sig i relationer
2. Underliggande rädslor som påverkar vårt beteende
3. Hur människor betar sig till följd av de känslorna och rädslorna

Tillhörighet

Tillhöra-beteenden påverkas direkt av hur *betydelsefulla* människor känner sig och av hur rädda de är för att bli ignorerade, bortvalda eller ej accepterade. Om människor har dålig självkänsla när det gäller den egna betydelsen och obefogat fruktar att ignoreras, kan de bli rigida i sitt beteende när det gäller tillhörighet. Det kan till exempel bli översociala och tillhöra för mycket föreningar eller grupper eller bli undersociala och undvika sociala situationer och därmed ha svårt att reagera på omständigheterna på ett balanserat sätt.

Kontroll

Kontroll-beteenden påverkas direkt av hur *kompetenta* människor känner sig och av hur rädda de är för att bli *förödmjukade*. Om människor har dålig självkänsla när det gäller den egna kompetensen, att förstå och klara av uppgiften och obefogat fruktar att förödmjukas, kan de bli rigida och aggressiva i sitt beteende när det gäller *kontroll*. De kan till exempel bli dominerande eller överdrivet passiva eller undergivna och ha svårt att reagera på omständigheterna på ett lämpligt sätt.

Öppenhet

Öppenhet – beteenden påverkas direkt av hur *omtyckta* människor känner sig och hur rädda de är för att bli *avvisade*. Om de då har dålig självkänsla när det gäller hur *omtyckta* de är och obefogat fruktar att bli avvisade, avskydda eller illa sedda kan de bli rigida i sitt beteende när det gäller *öppenhet*. De kan till exempel bli underpersonliga och tuga som muren eller också bli överpersonliga och överösa andra med för mycket känslor eller fläka ut sig och ha svårt att reagera på omständigheterna på ett harmonisk personligt vis.

Denna rädsla i olika stadier i en grupputveckling kan förklara personers svala eller negativa inställning till att delta i personliga utvecklingsprogram eftersom de inte har något annat val om de från början har en dålig självkänsla än att visa upp något att än ett rigitt eller aggressivt beteende. Det blir ett Moment 22, de behöver en god självkänsla för att våga gå ett program där de kan få detsamma. Ofta utgör grunden till att säga nej till en personlig utveckling den att de känner sig osäkra över vad de ger sig in i och rädslor för att de ska bli ignorerade, förödmjukade eller avvisade.

Under en Harvard-konferens där de flesta stora organisationsteoretikerna deltog fann de med all önskvärd tydlighet att en organisation måste utveckla och integrera struktur- och humankapitalet dvs parallellt arbeta med både sturktur/system- samt samarbete/ledarskapssidan för att lyckas med att hänga med i utvecklingen och för att kunna driva framgångsrika förändringsprojekt (jämför Ägget-modellen, se www.coreassessments.com) och för att göra det man trodde var omöjligt möjligt. En annan avgörande faktor var att finna maktbalansen mellan de två motsatta

krafterna i en förändningsprocess, dvs att bearbeta hela kraftfältet till en effektiv förändring..(Beer & Noria,,2000; Collins, (2001; Lewin, 1948,1951; Watzlawick, Weakland & Fish, 1974).

Utvecklingsprogram på medarbetar- och ledarnivå där deltagarnas självkänsla och förmåga utvecklas parallellt är en avgörande faktor för att lyckas med utvecklingsprojekt. Där de bl.a får träna på att bygga upp samarbetsinriktade relationer, vilket i sin tur påverkar deras förmåga att lösa problem, hantera förändringar, bli mer förändringsbenägna. Detta främjar både produktionen och den allmänna hälsan i organisationen.

Det gäller att bryta ofruktbara fientliga beteendemönstren och defensiva rutiner (Argyris.,1985, 1990, 1993). Komma ifrån en destruktiv kultur där man inte litar på och skadar varandra. En lärande organisation är ett företag som skapar meningsfulla strukturer och relationer. Man finner felbeteenden och de bakomliggande tankemodellerna som upprepande skadar organisationens utvecklingskraft . En "double loop learning" som maximerar det organisatoriska lärandet och effektiviteten i organisationen . Bra samarbete mellan medarbetare och klart ledarskap (Bushe,(2001) är den största hävstångseffekten för att uppnå produktiva och effektiva organisationer.

Det finns många skäl till att betrakta medarbetar- och ledarutveckling som parallella processer. De bör gå hand i hand för att kunna kugga i varandra. Det måste det finnas en långsiktighet och uthållighet i pågående utvecklingsprogram. Annars blir det oftast hängande i luften till ingen nytta. Både ledare och medarbetare måste göra sig kompetenta att driva förändringar. Om endast ledarna utvecklas skapas ofta ett vakuum och ett oöverstigligt avstånd mellan ledare och medarbetare som blir svårt att överbrygga oavsett kompetens och mod hos ledarna. Det är oftast svårt att vara "profet" ibland de egna medarbetarna. Om däremot både ledare och medarbetare utvecklas parallellt skapas ofta den turboeffekt som krävs för att de tillsammans ska kunna driva varaktiga och inspirera varandra vid förändringar.

Det vi har sett alltför ofta är att det brister när det gäller denna långsiktighet och uthållighet. Det blir halvmesyror och ett motståndskraftigt vakuum mellan medarbetare och ledare. Det som krävs är att en kritisk massa bland både ledare och medarbetare har ett gemensamt språk, kompetens och drivkraft för att skapa effektiva arbetslag och organisationer.

Referenserlista

- Argyris, Chris (1985). *Strategy, change & defensive routines*. Boston: Pitman..
- Argyris, Chris (1990). *Overcoming Organizational Defenses. Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn & Bacon..
- Argyris, Chris (1993). *Knowledge for action. A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Argyris, C. and Schön, D (1996). *Theory in practice II: Theory, method and practise..* Reading, Mass.: Addison Wesley
- Beer, M. & Noria, N. (reds.) (2000). *Braking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bushe, G., R. (2001). *Clear Leadership: How outstanding leaders make themselves understood, cut through the mush, and help everyone get real at work*. Palo alto: Davies-Black Publishing.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why some companies make the leap and others don't*. New York: Harper Business
- Isaacs, W. (1999). *Dialogen och konsten att tänka tillsammans*. Stockholm: Bookhouse Publishing.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts. Selected papers on group dynamics*. New York: Harper and Row.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in Social Science*. New York: Harper and Row.
- Nevis, E. C., Lancourt, J, & Vassallo, H. G. ((1996). *Intentional revolutions: A seven-point strategy for transforming organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

- Seagal, S & Horne, D. (2001). *Boken om Human Dynamics: Ett nytt redskap för att förstå människor och ta till vara utvecklingspotentialen i våra organisationer*. Stockholm: Runa Förlag.
- Senge, P. (1990) *The fifth Discipline. The art and practice of the learning organisation*.
- Schutz, Will (1997). *Den goda organisationen*. Natur och Kultur. Stockholm.
- Tamm, W. & Luyet, J. R. (2007). *Förtroendefullt samarbete: Att bygga långsiktiga relationer*: Lund: Studentlitteratur.
- Watzlawick, P., Weakland, J., & Fish, R. (1974). *Change: Principles of Problem formation and problem resolution*. New York: W.W. Norton & Company.
- Wendelheim, A (1997). *Effectiveness and process in experiential group learning: Comparing a Process-directive Encounter Group (PEG) and a Self-directive Study Group (SSG) Approach*. Akademytryck AB: Stockholm