

## Del 2

### Att bli högpresterande: att gå från A till B

Jag har i föregående avsnitt redogjort för mina reflektioner och erfarenheter av hur högpresterande system tänker kring sina verksamheter (föreningar eller företag) och det dagliga arbetet. I den här andra delen av kapitlet vill jag i stället fokusera på hur man kan tänka kring organisatorisk förändring utifrån sin ledarroll. Vare sig du vill förändra din organisation till att bli mer högpresterande, utifrån min definition, eller vill göra andra justeringar, så är det essentiellt att få perspektiv på vad som är viktigt i en förändringsprocess och dess komplexa företeelse som kan förstås på så många olika nivåer.

”Det enda varaktiga är förändring”, lyder ett 2 500 år gammalt ordspråk. Många, eller kanske de flesta, förändringar sker utan att vi i någon direkt mening har möjlighet att påverka. Nya årstider eller till exempel marknadens svängningar påverkar våra liv utan att vi kan göra så mycket åt det. Det jag vill fokusera på här är de förändringar som går att påverka. Bland sådana räknar jag hur vi kan förändras i en grupp för att lättare nå våra mål, som till exempel att lyckas ta medalj eller må bättre tillsammans. Här finns också flera närbesläktade begrepp som kan vara värt att urskilja, som till exempel vad det är för skillnad mellan förändring och förbättring.

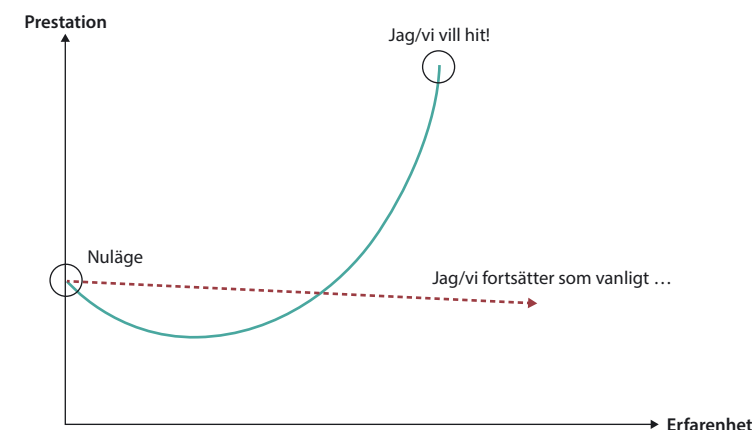
I mitt tänkande gör jag en smärre åtskillnad på dessa begrepp även om det kan framstå som en smaksak eller semantisk detalj.

- Förbättringar förknippar jag primärt med vad jag tidigare beskrivit som det ”kontinuerliga lärandet” och med att till exempel loopa, där förändringarna är små men betydelsefulla i längden och i sin helhet.
- Förändring däremot åsyftar något större, en plan för att gå från läge A till läge B och därmed strukturera om vad som kan kallas för den organisatoriska ”kulturen”, att sonika förändra sättet att vara på tillsammans.

## Förändring

En första grundläggande förutsättning för att en förändring ska bli som du vill att den ska bli, är att du tar makten över förändringen och inte lämnar något åt slumpen. Själva förändringens utgångspunkt utifrån min definition är att ta sig från ett nuvarande tillstånd till ett framtida önskat tillstånd. Vad jag menar (vilket jag inte är ensam om) är att högsta ledningen i en organisation tar ansvar och inser att de är viktiga (helt nödvändiga) för att förändringen ska bli sann. Det innebär som sagt att du som ledare måste fråga dig själv ”vart vill jag eller vi?” och därefter ”vill jag det tillräckligt mycket för att initiera och genomföra det?”

Stora (organisatoriska) förändringar löses inte på en dag, det är en pågående och ofta trög process och därför måste ditt engagemang och din beslutsamhet vara klar från dag ett.



**FIGUR 3.5.** Tankemodell för förändring. Vägen från ett nuvarande läge till ett önskat läge innebär ofta en period av oro och kaos innan det blir bättre.

För att underlätta förståelsen av utgångspunkten för förändringsprocesser, använder jag en figur som jag kallar för tankemodell för förändring. Modellen visar hur ett ”jag” eller ett ”vi” innan förändringen befinner sig i ett nuläge som i förlängningen kan leda till en försämrad prestation. Om jag/vi önskar något annat, en förändring som justerar den potentiellt negativa riktningen, så finns det en risk att det blir oro och för vissa till och med upplevelsen av kaos innan det blir bättre.