

En förändringsresa med Göteborgs Hamn och KIM

Här följer en berättelse om ett KIM-uppdrag sett från en kunds perspektiv.

- Hej Christer Henriksson. Du var produktionschef för en IT-avdelning under några år och ni använde KIM-modellen i ert förändringsarbete. Har du lust att berätta lite?

- Det gör jag gärna. Jag tycker det är viktigt att dela med sig av både goda erfarenheter och av misstag. Det jag vill berätta om är en erfarenhet som lärt mig mycket om förändringsarbete och ledarskap.

Organisationen som vi pratar om är Göteborgs hamn och startpunkten för KIM-samarbetet var tidigt 2007. Jag skulle vilja beskriva det som en 4 år lång resa med flera omvälvande förändringshändelser, där KIM var ett hjälpsamt verktyg för oss.

- Kan du berätta något om förändringarna och hur det kom sig att ni valde att ta hjälp av KIM-modellen?

- Ja. Innan vi kom i kontakt med KIM-metoden var organisationen med om stora förändringar som påverkade medarbetarna. Ett stort projekt som många lagt sin själ i under flera år avbröts ganska abrupt och vi fick en ny IT-chef.

Parallellt gjordes en genomlysning av IT-verksamheten för att ta reda på om arbetssättet var adekvat. Det hela ledde till omfattande organisationsförändringar. Vi gick över till att bli en beställare – utförarorganisation vilket innebar ett helt nytt sätt att tänka och att jobba. Det här var jobbigt för många medarbetare.

IT-avdelningen bestod vid tidpunkten av 3 grupper. Oro fanns hos alla men främst hos den av grupperna som lagt sin själ i det projekt som inte längre fanns – vi kan kalla den grupp1.

Att det blev just KIM som stöttade oss beror på att vår nye IT-chef redan hade kännedom om KIM-metoden. Och att jag kom att känna mig bekväm med arbetssättet. KIM-nulägesanalysen visade tydligt gruppens nuläge och behov. Vi visste redan att de inte mätte så bra och KIM hjälpte till att förstå mer. Det är svårt att mäta en grups tillstånd – KIM hjälpte oss med det. Vårt första mål blev att få grupp 1 på fötter och att skapa förutsättningar för dem att gå till jobbet med glädje.

- Vad var din roll i organisationen vid den här tiden?

- Jag hade chefsansvar för en annan grupp i systemet och fick så småningom även ansvar för grupp 1. Jag märkte att även om min första grupp, kallad grupp 2, inte på samma sätt var berörda så var de i högsta grad

påverkade av att vara del i en helhet där de här sakerna pågick. Det var ett konkret exempel på att allt hänger samman i ömsesidig påverkan. KIM-teorierna hade satt ord på att vi var en del av ett system och en större helhet.

Jag valde därför att ta hjälp med att "göra en KIM" på grupp 2 också.

- Hur tycker du att metoden togs emot av dina medarbetare?

-De var skeptiska till en början. De hade ju hört talas om vad den andra gruppen hade varit med om. En av killarna frågade lite skämtsamt om det nu skulle krälas på golvet och skrikas ut ångest. Tyvärr finns det en del fördomar knutna till metoder som främjar dialog och relationer.

- Hur gick det då?

- De upptäckte ganska snart att det var ett roligt och effektivt arbetsätt. KIM lyfte fram hur tydligt de var påverkade av situationen och satte fingret på deras specifika behov. Deras KIM hade t ex en bakbunden hand och saknade en fot. Dialogen om bilden visade att handen och foten var tydliga metaforer för hur gruppen mätte och vad de behövde.

Berättelserna kom från hela gruppen samtidigt, en transparent dialog, och det blev något helt annat och mer effektivt än att ha utvecklingssamtal med var och en. Medarbetarna var delaktiga i att hitta lösningar som i sin tur fick anpassades till mitt "spelsystem"

- Så nu fanns det två grupper som använt KIM-analysen för att belysa sitt tillstånd. Vad hände sen?

- Målet blev nu att hela avdelningen skulle må så bra som möjligt i dessa förändringar och att skapa god grupp-känsla både inom egna gruppen, men också mellan de olika grupperna. Det innebar att vi valde att KIMma parallellt med alla 3 grupperna.

Det gav oss värdefull feedback för hur vi skulle ta oss till den nya organisationen. Vi strukturerade om och tog in andra kompetenser i sammanhanget och såg hela avdelningen som en helhet när vi byggde organisationen.

- Vad betydde KIM-insatserna i den här förändringsprocessen?

- Den gav medarbetarna en möjlighet att påverka sin situation och den gav oss chefer stöd i att identifiera behoven. Metoden uppmuntrar alla att få komma till tals på ett strukturerat sätt. Det innebar att vi fångade upp medarbetaridéer som annars kanske skulle förblivit

outtalade. Det hjälpte oss att se hur vi skulle ta oss mot målet och det gav oss alla insikter om varför.

- *OK, så nu fortsatte det bara att tuffa på?*

- Nja, fler förändring visade sig. Vi flyttade till nya lokaler. Inriktningsbeslut förespråkade kontorslandskap. Det stötte på motstånd. Många var vana vid att ha sina egna rum och en del tyckte det var en stor omställning.

- *Hur valde du att hantera det?*

- Jag hade en IT-direktör som hade stor förståelse för vad förändringarna drog igång på det mänskliga planet och han tillstyrkte medel för att jobba vidare med KIM i kombination med sociala aktiviteter. Vi fick byta miljö, komma bort från arbetsplatsen över natten och göra roliga saker tillsammans. Enligt min åsikt är detta en del av framgångsfaktorerna.

- *Vad var det för typ av sociala aktiviteter menar du?*

- Vi var på internat på olika platser. En gång reste vi med Tysklandsfärjan och hann med lite shopping i Kiel, en annan gång åkte vi till Skagen och kunde välja mellan att vandra på stranden eller att spela golf en stund mellan arbetspassen. Det bidrog till en avspänd atmosfär och vi lärde känna andra sidor av varandra.

Större delen av tiden arbetade vi dock fokuserat och seriöst med vårt förändringsarbete.

- Vad vill du säga om effekterna av de här utflykterna?

- Efter ett par år, alltså 2009 kändes det som om vi var i mål. Vi satt i fräscha lokaler där medarbetarna varit delaktiga i att skapa miljön. Allt flög fram. Samspelet mellan medarbetarna fungerade bra, många umgicks även utanför arbetet. Vi var hur effektiva som helst på jobbet och vi hade roligt tillsammans.

- Frid och fröjd med lyckligt slut med andra ord?

- Jo, men lyckan blev kortvarig. En ny riktigt utmanande förändring kom upp genom en omstrukturering i hela GHAB. Hamnen skulle delas i 4 delar varav 3 delar skulle säljas ut och en del finnas kvar som kommunalt bolag. Vad gör man då med en IT-avdelning?

Vi gick in i en ny gemensam förändringsprocess – skall vi delas i 4 eller skall vi hålla ihop gruppen? Medarbetarna ville fortsätta vara en grupp.

Efter dialoger högt och lågt landade det i att IT-avdelningen skulle outsourcas. En ny gigantisk omställning för medarbetarna och KIM fick återigen hjälpa till med att sätta ord på tillstånden i gruppen.

KIM är bra på att sätta ljuset på möjligheterna och behoven.

- Det här innebär att ni haft KIM-konsulter inne kontinuerligt under en period på 4 år och att det varit hjälpsamt. Vad vill du lyfta fram som KIM-metodens främsta kvalitéer?

- Man får ett bildligt språk på det som är abstrakt och det blir konkret och möjligt att prata om. Dialogen är viktig. Många metaforer i de ritade bilderna gav väldigt mycket information. Det gav oss bra beslutsunderlag för den fortsatta förändringsprocessen. Man får vetskap om vad som rör sig inuti bröstet på folk, man får veta hur folk tänker och hur de känner.

- Ingen metod är så bra att det inte finns nackdelar. Vilka är nackdelarna med den här metoden?

- Man får ju ingen pärm att ställa i bokhyllan direkt. KIM-metoden skapar känsla och förståelse, man lär sig saker, får insikter. Den skapar interaktion, relationerna stärks, man blir liksom en del av varandras världar. Man får veta mer om sina kollegor och om sina chefer. Den öppnar upp kommunikationsvägarna och möjliggör feedback på djupet. Resultatet blir att man presterar bättre. Samspelet förbättras och man har roligt tillsammans.

- Nu blev det en himla massa mer fördelar. Hur kommer det sig?

- Om man använder KIM på rätt sätt och gör tydliga avgränsningar för vad man vill ha ut av varje insats så kan jag inte identifiera några nackdelar. Det innebär att dialogen med den konsult som skall genomföra insatsen är mycket viktig. Samspelet mellan mig och henne har varit en förutsättning. Att jag har fått tala om vad jag vill ha ut och att hon varit lyhörd för våra behov. Det skulle inte funka om hon skulle köra sitt eget race.

- Sammanfattningsvis. Vad vill du beskriva som det största värdet för dig som ledare?

- Det har varit ett bra sätt för mig att mäta temperaturen i gruppen, att få syn på måendet. Det har hjälpt mig att få syn på eventuellt smågrus i skorna så att vi kunnat plocka bort det innan det blir stora skavsår. Smågrus sänker hastigheten och när vi fått bort det så har tempot ökat och förändringsprocessen fått god fart igen. Det har underlättat för att få med personer som varit avvaktande.

- Och värdet för medarbetarna, hur skulle du beskriva det?

- Främst att de fått tillfälle och möjlighet att uttrycka sig och därmed påverka. De har också fått en närmare

relation till varandra och till mig som chef och det är nytta för samspelet och effektiviteten. I KIM-övningarna har vi kunnat röra om i gruppdynamiken och alla har kunnat prata med alla. Många goda idéer har kommit till ytan. Det var också värdefullt att alla fick reflektera över vad de ville bidra med till gruppen och att deras frivilliga åtaganden dokumenterades så att det blev möjligt att följa upp. Tillvägagångssättet med att alla fick sätta ord på egna bidrag var bra.

- Värdet för verksamheten då?

- Vi har klarat oss med väldigt få sjukskrivningar och liten personalomsättning under de här omfattande förändringarna och det beror till stor del på KIM-arbetet, tror jag. Verksamheten har också kunnat fånga upp medarbetaridéer som varit framgångsrika och vi utvecklade en verksamhet där delaktigheten var hög. Alla har lärt sig väldigt mycket under den här resan.

- Vad vill du säga till andra verksamhetsledare som reflekterar över att använda metoden?

- Den förutsätter ett ledarskap där man är beredd att nyttja kraften hos sin personal. Ledaren måste vara villig att låta sig påverkas och tro på delaktighet och involvering. Jag tror att det kräver en hyggligt erfaren ledare som kommit förbi "bestämma-själv-stadiet" i sitt chefs- och

ledarskap. Det kanske är en nackdel att den inte lämpar sig för nya och oerfarna ledare. Metoden ger mycket information och det kan vara en utmaning att sortera i allt. Jag tror att det krävs erfarenhet för att kunna sortera.

- Hur har du själv kunnat sortera i all information?

- Dels hade jag en egen chef som var mycket lyhörd och bra att bolla med. Jag tog individuell coaching av samma person som ledde KIM-övningarna under perioden. Det innebar att min coach hade vetskap om det som kommit fram i KIM-processen vilket innebar att vi inte behövde så många träffar som jag tror att jag skulle behövt av en annan utomstående coach.

- I vilka sammanhang skulle du främst rekommendera metoden?

- Kanske allra främst i gamla, nästan övermogna organisationer, där man kan ha fastnat i mönster och där förändringsarbetet går trögt. KIM ger en kraftfull insikt om hur viktigt det är att hänga med i förändringstakten och hur man kan komma vidare. Jag tror att det är viktigt att KIM-processen drivs av någon som kommer utifrån.

Även om jag själv haft tillgång till materialet skulle det inte bli samma effekt om jag själv skulle leda processen. Det behövs en moderator utifrån.

- *Vad vill du säga om samspelet med KIM-konsulten?*

- Det är viktigt att det finns ett stort förtroende mellan beställaren och den som skall genomföra. För mig var det viktigt att det var en person som kompletterade mina egna kompetenser och att vi båda hade känslan av att vi gör det här tillsammans. Det kräver lyhördhet från båda parter samt både förmåga och villighet att samspela.

- *Något mer du vill förmedla?*

- Att använda den här metoden är inget man gör en gång och sen är det klart – det krävs kontinuitet.

Intervju med Christer Henriksson 2014

**Trådens styrka ligger inte i
att en eller annan fiber
sträcker sig genom hela dess längd,
utan i att många fibrer
griper tag i varandra.**

Ludwig Wittgenstein