

Att ändra normer

Gruppnormer finns i varje grupp som har ett syfte med sin verksamhet. Ibland är normerna bra, men ibland är de uttjänta eller osunda och motverkar gruppens arbete. Vissa normer är uttalade och medvetna för gruppens medlemmar, andra är omedvetna eller informella.

Normer bildas genom processerna *konvergens*, *konformering* och *kohesion* (läs mer om detta i boken *Kraft att förändra*).

När normerna väl är bildade, är de mycket svåra att förändra. För att genomföra en förändring måste man engagera dem som styrs av normerna i att undersöka vilka normer som gäller och vilka alternativ som finns för att bättre uppnå målen. Nyckelpunkten är alltså att människorna själva förändrar normen, och när så sker kommer nya attityder och beteenden att utvecklas. Följande punkter är viktiga att uppfylla för att förändra normer:

1 Alla normbärare ska delta aktivt

De som man vill ska förändra sitt beteende måste få möjlighet att uttrycka och uppleva den rådande normen och övertyga sig själva om att den är osund och behöver ändras. De behöver också ta fram en ny norm och känna engagemang för dess införande. Om medarbetarna själva inte är delaktiga är risken stor att de inte kommer att stödja förändringen. Dessutom bör personer delta vars ledarskap eller opinionsbildning påverkar organisationskulturen, även om de bara indirekt påverkas av normen, exempelvis arbetsledare och fackliga företrädare.

2 De som har ansvar för det slutliga beslutet om förändringen ska vara ledare

Det finns inga realistiska utsikter att förändra normer om ledningen avskärmar sig från förändringsinsatsen. Om cheferna inte tänker igenom de begränsningar som rådande normer innebär, kan de inte utgöra det föredöme som behövs för att andra ska kunna identifiera sig med förändringen.

3 Medarbetarna engageras i problemet

Normer är sällan självklara och formulerade. Hur kan medarbetare fås att undersöka ett problem för att få fram vilken norm som de styrs av? Ett värdefullt instrument är en *uppgiftsformulering* som består av två delar. Den första delen utgörs av ett öppet, tydligt och ärligt påstående om vad problemet är. Den andra delen ber medarbetarna att ta fram vad som kan göras för att lösa problemet. Man betonar alltså vad frågan gäller, inte vilka normer som kan antas ligga bakom den eller vilka attityder som finns. Man undviker att psykologisera, värdera eller föreslå orsaker och lösningar.

4 Objektiva fakta och information ges om situationen

Ibland grundar sig normer på oriktig information. Om detta är fallet kan objektiv information underlätta för medarbetarna att avvisa den gamla normen och acceptera en ny norm som bättre stämmer med fakta i situationen.

5 Ge möjlighet att ventileras missnöje och känslor

Det är viktigt att skapa en atmosfär som tillåter dem som är del i problemet att uttrycka sina känslor och reaktioner. Detta är enda möjligheten att få undan de negativa attityder som hindrar en konstruktiv problemlösning. Dessa känslor och reaktioner är ett tydligt bevis på att medarbetarna har en gemensam norm som de troligen gemensamt förstärker för att misstänkliggöra avvikare.

6 Orsakerna bakom det rådande problemet tas fram

Medarbetarna har ofta olika förklaringar på ett problem. Genom en diskussion kan man urskilja vilka förklaringar som är riktiga och vilka som inte stämmer.



Kraft att förändra.

7 Överenskommelser tydliggörs

De förslag man får fram under diskussionerna vad gäller förslag till nya attityder och beteenden måste formuleras och godkännas av alla. Det räcker inte att förutsätta att de flesta har accepterat.

8 Förändringar av normerna måste följas upp

Nya normer är alltid svagare än de som ska ersättas. Resultatet blir att människor gärna glider tillbaka i den gamla normen. För att stärka nya attityder och beteenden måste uppföljning göras.

Naturligtvis kommer denna metod för att förändra normer att fungera bäst när den ligger i linje med andra insatser för att förändra organisationen.

Annat hinder för förändring

Ett annat viktigt hinder för förändring är *självbedrägeri* (eller om man vill uttrycka det annorlunda, bristande självinsikt). Självbedrägeri medför att chefer och medarbetare förlägger problemorsaker till omgivningen (dom-tänkande) i stället för att inse sin egen inverkan på arbetsklimat och resultat. Att människor genom upplevelsebaserad träning fås att se på sig själva mer objektivt är en förutsättning för grupputveckling och organisationsförändring. I Grid-metodens utbud finns flera sådana kurser och seminarier för olika målgrupper.

Per Engström

Grid International AB

Kungspporten 4A, 427 50 Billdal, Sweden ■ Tel 031-93 95 65 ■ Fax 031-91 42 46 ■ info@grid.se ■ www.grid.se
Sånekullavägen 48D, 217 74 Malmö, Sweden ■ Tel 040-611 26 24 ■ Fax 040-98 45 44 ■ info@grid.se ■ www.grid.se

Australien • Brasilien • Canada • Danmark • England • Filippinerna • Finland • Frankrike • Grekland • Holland • Indien • Irland • Italien • Japan • Malaysia • Mexiko • Norge • Pakistan • Polen • Spanien • Sverige • Thailand • Tjeckien • Turkiet • Tyskland • Ungern • USA • Venezuela • Österrike