



Lata hjärnor och tröga organisationer

Både organisationer och människor behöver göra expeditioner, utflykter där vi lär oss saker och utmanar det vanliga sättet att göra och tänka. Med John Holmberg, professor och grundare av Chalmers challenge lab och Jana Söderberg, civilekonom och samtalsterapeut fick vi kickar för att resa oss ur den bekväma soffan

Organisationer behöver förstå att två logiker ska hanteras parallellt, sa John Holmberg, dels sköta pågående verksamhet, dels möta globala utmaningar genom att göra mindre expeditioner för att testa och lära. John Holmberg liknar den pågående verksamheten vid en *kryssning* och aktiviteterna för att möta globala utmaningar vid *expeditioner* eller äventyr.

I expeditionerna är *lärandet* i centrum och lärdomarna ska föras tillbaka till kryssningen, till ordinarie verksamhet.

- Expeditioner är något annat än traditionella projekt, som i princip kräver att man har resultaten klara innan start. Projekten följer också kryssningslogiken där man mäter och följer upp. Här har regionerna mycket kvar att göra, sa John Holmberg.
- I expeditionen gäller det att hitta rätt fråga och sedan bjuda in många i en spännande lärprocess för att få något önskat till stånd.

Det riktigt svåra är att skala upp och föra tillbaka erfarenhet och lärande från expeditionen till kryssningsfartyget.

- Backcasting är en metod för systeminnovation där man börjar med att rama in det önskvärda och hållbara, kraften i processen finns mellan det hållbara och dagens läge och problemets rot-orsaker.
- Systeminnovation måste göras tillsammans med flera aktörer i samma rum. Regionen är den som är lämpligast att bjuda in till en sådan process och skapa den tillit som krävs.

Det är utmanande för individen att arbeta på det här sättet och John Holmberg menar att det behövs förståelse för det. Ledarskapskulturen behöver förstå både rädsla och tillit, och tydliggöra grundvärderingarna.

- Det kräver mod att våga göra fel, att utforska och reflektera. Verklig förändring startar med insikten om att vi är en del av det system vi försöker förändra.
- Att skapa tillit klarar inte en enskild chef, det behövs en kultur med insikt om vad som behövs, med rum där man vågar tänja gränser och förklara intentioner och lärande även när resultaten uteblir, sa John Holmberg.

Konsten att lura sin hjärna

Hur får vi med samhället, gruppen – men framför allt oss själva – i en förändring? Jana Söderberg är civilekonom och samtalsterapeut och menar att det måste ske på hjärnans villkor.

Hjärnan tycker att status quo är bäst, så vi behöver lura den lite för att utvecklas och bli positiv till nya tankar och beteenden.



- Det är mer lönsamt för hjärnan att ”sitta kvar i soffan”. Därför blir det inre konflikter när arbetslivet och de globala utmaningarna kräver att vi är flexibla och förändringsvilliga. Aktiva motarbetare finns det gott om, sa Jana Söderberg.
- Hjärnan gillar inte omställning, om den inte ser hot eller belöningar.

Att hjärnan är densamma som när vi levde på savannen gör att den hittar på problem när vårt bekväma liv inte erbjuder tillräckligt med utmaningar, den hittar på fobier och den överdriver.

- Hjärnan är inte anpassad för välfärdsliv. Hjärnans ”bekvämlighetszon” blir för stor, och ”den lärande zonen” försvinner nästan helt. I stället går vi direkt från bekvämlighetszon till panik.
- Vi fokuserar helt på den enda kritiska kommentaren eller den enda sak vi inte hann färdigt. I stället behöver vi träna oss på att öka fokus på det som är värt att fira, det vi lyckats med under dagen, det som varit roligt och lärorikt, sa Jana Söderberg.

För att bli bättre på att driva och utveckla oss själva behöver vi bryta komforten.

- Ett repetitivt liv är inte bra, sa Jana Söderberg.

Här är några goda råd:

- Drivsysteemet i hjärnan är en kortsprinter. Jobba i 50 minuter och vila eller gör sedan något annat i fem minuter.
 - Gör också något helt annat på fritiden än på jobbet, gärna något som är nytt för dig.
 - Bryt ner utmaningar i små delar. Strax innan du kommer i mål för den första delen bestämmer du dig för att även ta tag i nästa, för just då är dopaminhalten som högst.
 - Inspireras av dem som är lik dig men lite bättre, lite före.
 - Visualisera det önskade tillståndet. Hjärnan gillar igenkänning.
 - Använd tankens kraft. Umgås med dina målbilder.
 - Vi smittas av andras sinnestillstånd och handlingar. När du kommer till jobbet, tänk ”Skulle jag vilja bli smittad av mig själv i dag?”. Om svaret är nej, gå ut och kom tillbaka igen med ett bättre utgångsläge.
- Om man nyttjar dopaminkicken och kör med korta belastningsperioder blir omställning ett tillstånd, inte ett undantagstillstånd, sa Jana Söderberg.