




Förändring?

Nej
tack!

An illustration of a woman with dark, wavy hair, wearing a red, sequined, off-the-shoulder dress and a grey lace shawl. She is standing on a balcony with a metal railing, holding a glass of wine in her left hand and pointing upwards with her right hand. The background shows a city skyline at night with lit windows and fireworks in the dark sky. A large, faint silhouette of a woman's head is visible in the upper right background.

Vårt psykologiska immun-
försvar sätter käppar i hjulen
för förändring. Psykologen
Tor Wennerberg visar hur
utveckling på djupet
ändå är möjlig.

vänd!

TEXT **TOR WENNERBERG**
ILLUSTRATION **EMMA HANQUIST**
/FORM NATION



TT VILJA FÖRÄNDRA Något i sitt liv, men samtidigt uppleva sig inte kunna åstadkomma den förändring man önskar, är en vanlig erfarenhet. De flesta av våra livsproblem kan formuleras i termer av ett tillstånd som vi önskar röra oss bort från, och ett annat tillstånd som vi vill uppnå eller åtminstone röra oss i riktning mot. Det vet alla som har försökt men misslyckats med att uppnå något viktigt mål, som att leva ett hälsosammare liv, att sluta röka eller gå ner i vikt. Den önskade förändringen kan också handla om sådant som att stressa mindre och ta bättre hand om sig själv, att träffa en partner, att fördjupa en nära relation eller att ta steget och göra något man alltid drömt om men aldrig vågat.

Det finns forskningsresultat som ställer denna vår djupt mänskliga svårighet att uppnå viktiga förändringar i särskilt bjärt belysning. Hjärtpatienter som får otvetydiga besked om att deras liv står på spel, och att de måste genomföra drastiska livsstilsförändringar – som att sluta röka, äta nyttigare, dricka mindre alkohol och öka sin fysiska aktivitet – om de ska överleva, lyckas bara i en minoritet av fallen genomföra de förändringar som krävs. Det betyder inte att

de övriga inte vill leva, att inte målet – överlevnad, kanske möjligheten att få se sina barnbarn växa upp – kan förmodas vara djupt eftertraktat också för dem. Men något ställer sig i vägen för deras möjlighet att göra det som krävs. Den här artikeln handlar om detta något, och om ett nytt och annorlunda sätt att förstå vad det är och att förändra det.

Förändringsstrategier tar ofta sikte på att stärka den del av oss som vill och önskar åstadkomma förändringen. Det kan ske genom odlande av viljestyrka och självdisciplin, nedbrytning av slutmålet i delmål, visualisering av ett framgångsrikt slutresultat, och på oräkneliga andra sätt. Ibland fungerar förstas dessa tillvägagångssätt, som också kan sammanfattas i uttrycket ”nyårslöftesmetoden”. Men de har större utsikter att lyckas ju mindre det finns av osynligt inre motstånd mot förändringen, den typ av motstånd som gör att vi ofta, förr eller senare, faller tillbaka i gamla mönster: vi går tillbaka till att äta för mycket, vi slutar motionera, vi tackar nej till utmanande arbetsuppgifter, vi distanserar oss känslomässigt i en nära relation – eller vad det oönskade beteendet råkar vara. Det är just så det kan kännas: som om något inom oss drar oss tillbaka in i våra gamla mönster.

Ofta blir detta återfall i gamla vanor och mönster dessutom något som utlöser självkritiska och självvattackerande omdömen. Det blir lätt att tänka att det är något fel på mig, att jag saknar karaktär och viljestyrka, att jag är självsaboterande och inte vill mitt eget bästa. Ytterligare sten läggs därmed på den börda det redan innebär att inte ha lyckats förändra ett oönskat beteende.

VAD HÄNDER OM vi i stället närmar oss detta inre förändringsmotstånd med en större grad av respekt och nyfikenhet? Psykologerna Robert Kegan och Lisa Lahey vid Harvarduniversitetet har utvecklat en coachningsmetod för att underlätta förändring som de kallar *Immunity to change* (ITC), immunitet mot förändring. Metoden har presenterats i böcker som *How the way we talk can change the way we work* och *Immunity to change*, och nu i höstas genomfördes för andra gången en så kallad MOOC (*massive open online course*), ett kostnadsfritt, internetbaserat kursprogram i Harvards regi, med tusentals deltagare från hela världen.

Metoden som de har utvecklat syftar till att skapa en ”röntgenbild” eller karta som uppenbarar det inre förändringsmotståndet, ett ”motstånd” som alltså inte längre beskrivs som ett motstånd, utan just som en immunitet mot

förändring. Ordvalet är inte slumpmässigt, eftersom det, som vi ska se, handlar om att skydda något som upplevs som omistligt, som livsviktigt att bevara. Jag ska beskriva hur processen går till med hjälp av två fiktiva exempel, Martin och Johanna, som vi får föreställa oss som deltagare på en ITC-workshop. Immunitetskartan skapas genom att fyra olika kolumner fylls i, och jag redogör för vart och ett av dessa steg (se hela tabellen på sidan 63).

DET FÖRSTA STEGET består helt enkelt i att formulera ett eget förändringsmål. Det gäller här att det är ett mål som involverar en själv (det är något hos en själv, inte omgivningen, som man vill och behöver förändra), som känns viktigt för en (en fyra eller femma på en skala från ett till fem), och att det handlar om ett område i ens yrkes- eller privatliv där man vet att det finns utrymme för förbättringar.

I den första kolumnen, med rubriken *Förändringsmål*, skriver Martin: "Att bara ta på mig så mycket arbetsuppgifter som jag vet att jag klarar av, att kunna säga nej på ett tydligt sätt och att våga stå för en uppfattning som avviker från omgivningens." Han konstaterar att det här är ett mål som känns viktigt för honom, och att det är han själv som behöver förändras om målet ska uppnås. Han är också medveten om att han länge har velat bli mer självständig och bättre på att säga nej, men att han inte har lyckats förändra sitt konfliktundvikande mönster.

Under samma rubrik för Johanna in följande mål, som för henne uppfyller samma kriterier: "Att bli en bättre lyssnare, att stanna upp och verkligen höra vad andra säger och att låta dem hitta sina egna lösningar i stället för att jag rusar in och försöker lösa problemen åt dem." Det här är ett mål som är viktigt för henne i yrkesmässiga sammanhang, men hon är medveten om att det kanske framträder ännu tydligare i hennes nära relationer.

Nästa steg går ut på att identifiera beteenden, saker som vi gör (eller inte gör) och som resulterar i att förändringsmålet inte uppnås. Det kan handla om yttre beteenden, som till exempel att äta trots att man inte är hungrig eller att i samtal tendera att avbryta andra och avfärda det de säger, men också om inre beteenden som att upprätthålla en självkritisk inre dialog eller tänka katastroftänkar. Det här är första steget mot att avtacka immunitetsystemet mot förändring: någonting driver oss att också – utöver allt det vi gör för att uppnå våra mål – agera på sätt som undergräver eller omintetgör vår strävan efter förändring.

"Det är som om något inom oss drar oss tillbaka i gamla mönster"

I den andra kolumnen, under rubriken *Beteenden*, fyller Martin bland annat följande: "Säger ja till arbetsuppgifter trots att jag vet att jag inte kommer att hinna. Undviker att uttrycka min egen uppfattning om den går emot det som någon annan tycker. Backar omedelbart om jag märker att någon annan verkar störa sig på något som jag har sagt."

Johanna listar följande beteenden i sin andra kolumn: "Blir snabbt otålig och avbryter andra. Signalerar på olika sätt att jag inte har tid med dem (men grips sedan av dåligt samvete). Börjar omedelbart tänka ut en lösning åt dem om de har ett problem, och förklarar hur de bör göra."

Än så länge är ingenting annorlunda i det här tillvägagångssättet. Att identifiera mål och därefter hinder för målets förverkligande (i form av "självsaboterande" beteenden) är utgångspunkten för nyårslöftesmetoden. Efter det inriktas ansträngningarna i nyårslöftesmetoden på att med hjälp av viljestyrka och självdisciplin försöka övervinna eller kämpa ner hindren.

MEN HÄR VÄLJER man, med ITC-metoden, en annan väg. För vart och ett av de beteenden (eller uteblivna beteenden) som förut listades så gäller det nu att detaljrikt och inlevelsefullt föreställa sig hur det skulle kännas att göra tvärtom. Det vi nu är på jakt efter är de känslor av obehag, oro eller direkta rädslor som rörs upp av att föreställa sig göra motsatsen till det man faktiskt gör. Att verkligen börja göra det som krävs för att uppnå målet kommer som regel inte bara att kännas bra, utan just väcka känslor av obehag, rädsla eller förlust. Dessa rädslor och oroskänslor välkomnas i Robert Kegans och Lisa Laheys approach. Det är genom dem som immunitetsystemet börjar visa sig över medvetandeytan.

För var och en av dessa rädslor gäller att den ska omvandlas till ett mål, ett åtagande, det som Robert Kegan och Lisa Lahey kallar ett *hidden commitment*, eller dolt mål. Meningarna som formulerar rädslan eller obehaget omvandlas enligt följande princip: där det står "Jag är rädd att..." skriver man: "Jag har som mål att inte..." eller "Jag är fast besluten att inte...". Med andra ord: det rör sig inte bara om en rädsla som vi



TRÖG START
Vad har just du för
rädslor som står
i vägen för
förändring?

● har ett passivt förhållande till, utan om en aspekt av psyket som är aktiv och engagerad, som har en specifik uppgift och ett specifikt mål, nämligen att se till att den befarade konsekvensen inte inträffar eller aldrig inträffar.

När Martin lever sig in i att göra tvärtemot sina beteenden i kolumn 2, kommer han i kontakt med följande rädslor och obehagskänslor som han för in i kolumn 3: ”Jag är rädd att om jag säger nej till det andra ber mig om så kommer de att börja avsky mig. Jag är rädd att om jag håller fast vid min egen åsikt så sjunker mitt värde i andras ögon. Jag är rädd att om jag inte backar i konflikter så kommer alltihop att eskalera bortom all kontroll, med förödande resultat.”

Dessa rädslor omvandlar han sedan, i enlighet med ITC-metoden, till aktivt eftersträvat mål som han har (i stället för att de dolda målen har honom): ”Jag har som mål att inte bli avskydd av andra genom att jag säger nej till dem. Jag har som mål att inte låta mitt värde sjunka i andras ögon genom att jag uttrycker min avvikande uppfattning. Jag har som mål att aldrig låta konflikter eskalera till katastrofer på grund av att jag låter bli att backa.”

Johanna blir medveten om följande rädslor: ”Jag är rädd att om jag bara lyssnar tålmodigt så kommer alla världens problem att hamna i mitt knä. Jag är rädd att om jag inte föreslår lösningar så kommer andra att uppfatta mig som inkompetent, som en bluff. Jag är rädd att om inte jag förklarar hur den andra personen ska göra så kommer problemet aldrig att bli löst.”

Och hon omvandlar dem till följande aktivt eftersträvat mål som hon har: ”Jag har som mål att inte få ansvar för alla världens problem genom att jag lyssnar tålmodigt och inkännande. Jag har som mål att aldrig bli uppfattad som en inkompetent bluff på grund av att jag inte snabbt presenterar en lösning. Jag har som mål att aldrig låta ett problem förbli olöst för all framtid därför att jag inte tänker ut lösningen.”

NU FRAMTRÄDER PLÖTSLIGT, inför personens blick, en annorlunda syn på svårigheterna med att uppnå förändringsmålet. I stället för att framstå som oförklarliga eller irrationella visar det sig att beteendena i den andra kolumnen är synnerligen effektiva och ändamålsenliga, till och med briljanta, sätt att uppnå ett helt annat mål, som personen också har. Dessa beteenden löser uppgiften att förhindra förändringen, som förknippas med oacceptabla följder. Det betyder inte att det första målet inte är genuint, bara att det finns ett annat, konkurrerande mål som en annan del av oss upplever som ännu viktigare.

”Att se sitt immunsystem uppenbarat på det här sättet kan ge en stark aha-upplevelse”

Det rör sig därför inte om ”självsabotage” utan om en strävan efter skydd och säkerhet i förhållande till upplevda faror och hot.

Av just det skälet väljer Robert Kegan och Lisa Lahey att beskriva den här mestadels omedvetna dynamiken som ett ”immunsystem” mot förändring. I likhet med vårt biologiska immunsystem vill det psykologiska immunsystemet skydda och bevara oss, och undanröja faror och hot mot vårt välbefinnande. Men på samma sätt som det biologiska immunförsvaret kan överreagera och börja betrakta som angripare sådant som kroppen faktiskt behöver för sin överlevnad, kan också det psykologiska immunsystemet motverka och ”stöta bort” förändringar som verkligen skulle vara till gagn för oss. Men likafullt är dess syfte hela tiden positivt, att försvara oss mot hot.

Att se sitt immunsystem uppenbarat på det här sättet kan ge en stark aha-upplevelse. Plötsligt ser personen sig själv som ett mer komplext system, sammansatt av motstridiga krafter som aktivt vill och eftersträvar oförenliga mål. Men det kan samtidigt ge en ännu starkare upplevelse av att sitta fast. Man har en fot på gasen och en fot på bromsen, och förändringen är ouppnåelig. Vad kan man då göra? Något som tenderar att inte fungera är att ignorera immunsystemets rädslor och köra över det. Det är nyårsloffetsmetoden igen. Det som behövs är något annat, något som förändrar själva immunsystemet, som gör det större och rymligare så att förändringen inte längre upplevs som ett hot. Det är det som är syftet med nästa steg i Robert Kegan och Lisa Laheys tillvägagångssätt.

IMMUNSYSTEMET MOT FÖRÄNDRING har sin grund i, och får sin känslomässiga laddning och energi från, det som de kallar *big assumptions*, djupa antaganden, som vi – som regel utan att vara medvetna om det – betraktar världen och tillvaron genom. Dessa antaganden eller föreställningar skapar ett slags filter, eller betraktelsesätt, som skapar vår förståelse av oss själva och vår plats i tillvaron. Det som utmärker dessa verklighetsformande regler är att de handlar ●

● om våra mest grundläggande sätt att förstå tillvaron, den egna identiteten, hur mänskliga relationer fungerar, hur mening och sammanhang skapas och bevaras. De karakteriseras också ofta av att ha formats tidigt i livet, medan vi ännu var djupt beroende och psykologiskt ofärdiga varelser, vilket gör att de tenderar att bli kategoriska och absoluta till sin natur. Det är i dessa djupa antaganden, som guldet finns, den slumrande förändringspotentialen. Immunsystemet mot förändring hålls på plats av dessa djupa antaganden. Ur dem uppstår de rädslor och det obehag som förändringen frammanar, och det är dessa rädslor som ger immunsystemet dess oerhörda energi.

DET FJÄRDE STEGET i skapandet av immunitetskartan består i att personen tittar igenom alla sina mål i den tredje kolumnen, de mål som omöjliggör förändringen, och sedan frågar sig: "Vad måste jag göra för antaganden – om mig själv, om andra människor, eller om världen i stort – för att just de här målen ska gälla för mig? Vad måste vara sant för att målen ska vara sanna?" Med detta enkla grepp går det ofta att snabbt få fram flera djupa antaganden, saker som man "vet" om hur världen är, men kanske aldrig har verbaliserat tidigare. Och även om de förnuftsmässigt kanske framstår som orimliga, så känns de ofta sanna likafullt, eller personen kan åtminstone konstatera att han eller hon lever sitt liv som om de vore helt sanna.

Det här steget ger följande resultat för Martin: "Jag antar att ingenting bra kan komma ut av att jag inte anpassar mig, att ingen skulle kunna respektera och uppskatta mig om jag håller fast vid min avvikande uppfattning, att hela mitt värde står och faller med vad andra tänker om mig, att konflikter – om de tillåts uppstå – ofrånkomligen eskalerar på ett katastrofalt sätt, och att det måste undvikas till varje pris."

För Johannas del uppenbarar sig följande djupa antaganden: "Jag antar att det är mitt ansvar att lösa andras problem, att andra inte sitter inne med möjliga lösningar på sina egna problem, att mina lösningar alltid är de bästa, att mitt värde är beroende av att jag alltid är kapabel och kompetent – att om jag inte har lösningen på ett problem så är jag hjälplös, och det skulle störta mig ner i en avgrund av värdelöshet."

Immunitetskartan beskrivs av Robert Kegan och Lisa Lahey som en "förändringsteknologi", ett instrument som personen kan använda sig

av för att börja göra immunsystemet rymligare och mindre förändringsmotverkande. Men än en gång gäller det att inte försöka köra över eller betvinga immunsystemet och de djupa antaganden som ger kraft åt det. Det sista steget, som också är första steget i den efterföljande förändringsprocessen, ser annorlunda ut. När de djupa antagandena har blivit medvetna och verbaliserade, och nedskrivna i den fjärde kolumnen, kan personen, ofta för första gången, ställa sig utanför och betrakta det filter som han eller hon förut betraktade världen genom.

DET GÅR INTE att med förnuftsskäl argumentera sig ur sina djupa antaganden. Det handlar om känslomässiga sanningar, djupt inpräntade konstruktioner av det egna jaget och världen, ett slags livsregler som bara upplevs som "hur det är". Men när de har lyfts upp i medvetandet går det att förändra sin relation till dem, och om de börjar förändras aldrig så lite så kan också immuniteten mot förändring börja skifta på ett mer djupgående sätt. Det blir nu möjligt att börja samla information om sina djupa antaganden. Frågan blir då sällan om de är helt sanna eller helt falska, utan snarare om de är sanna till hundra procent, om de alltid är sanna eller om det förekommer undantag.

Det som rekommenderas, som ett sätt att åstadkomma mer varaktiga förändringsresultat, är att närma sig sina djupa antaganden med ett utforskande förhållningssätt. Detta är också det avslutande steget i en ITC-workshop. Delta-garna funderar ut ett första experiment, som ska uppfylla flera kriterier, varav det viktigaste är att det känns säkert och småskalligt. Det kan bli det första i en serie experiment som, stegvis men målmedvetet, underkastar dessa djupa antaganden återkommande verklighetsprövningar. På det sättet, men också genom att vara fullt ut medveten om sina djupa antaganden i olika vardagliga situationer, börjar personen samla in information som ofta motsäger dessa tidigt formade, kategoriska och svartvita, uppfattningar. Genom att de kommer i kontakt med motsäggande information, med alternativt vetande som personen också har, börjar de djupa antagandena tappa sin absoluta känslomässiga sanninghalt, och mer framstå som möjliga – men inte i alla lägen nödvändiga – sätt att uppfatta världen. I den nya upplevelsen, och det rymligare immunsystem som den ger upphov till, ligger fröet till en mer djupgående och varaktigt förändring.

Tor Wennerberg är psykolog och författare. I Modern Psykologi 6/2013 skrev han om mentalisering.

Förändras med Martin och Johanna

1. Förändringsmål

Martin: "Att bara ta på mig så mycket arbetsuppgifter som jag vet att jag klarar av, att kunna säga nej på ett tydligt sätt och att våga stå för en uppfattning som avviker från omgivningens."

Johanna: "Att bli en bättre lyssnare, att stanna upp och verkligen höra vad andra säger och att låta dem hitta sina egna lösningar i stället för att jag rusar in och försöker lösa problemen åt dem."

2. Beteenden

Martin: "Säger ja till arbetsuppgifter trots att jag vet att jag inte kommer att hinna. Undviker att uttrycka min egen uppfattning om den går emot det som någon annan tycker. Backar omedelbart om jag märker att någon annan (särskilt någon som är överordnad mig) verkar störa sig på något som jag har sagt."

Johanna: "Blir snabbt otålig och avbryter andra. Signalerar på olika sätt att jag inte har tid med dem (men grips sedan av dåligt samvete, som slukar min energi). Börjar omedelbart tänka ut en lösning åt dem om de har ett problem, och förklarar hur de bör göra."

3. Rädslor

Martin: "Jag är rädd att om jag säger nej till det andra ber mig om så kommer de att börja avsky mig. Jag är rädd att om jag håller fast vid min egen åsikt så sjunker mitt värde i andras ögon. Jag är rädd att om jag inte backar i konflikter så kommer alltihop att eskalera bortom kontroll, med förödande resultat."

Johanna: "Jag är rädd att om jag bara lyssnar tålmodigt så kommer alla världens problem att hamna i mitt knä. Jag är rädd att om jag inte föreslår lösningar så kommer andra att uppfatta mig som inkompetent, som en bluff. Jag är rädd att om inte jag förklarar hur den andra personen ska göra så kommer problemet aldrig att bli löst."

4. Djupa antaganden

Martin: "Jag antar att ingenting bra kan komma ut av att jag inte anpassar mig efter andra, att ingen skulle kunna respektera och uppskatta mig om jag håller fast vid min avvikande uppfattning, att hela mitt värde står och faller med vad andra tänker om mig, att konflikter – om de tillåts uppstå – ofrånkomligen eskaleras på ett katastrofalt sätt, och att det måste undvikas till varje pris."

Johanna: "Jag antar att det är mitt ansvar att lösa andras problem, att andra inte sitter inne med möjliga lösningar på sina problem, att mina lösningar alltid är de bästa, att mitt värde är beroende av att jag alltid är kapabel och kompetent – att om jag inte har lösningen på ett problem är jag hjälplös, och det skulle störta mig ner i en avgrund av värdelöshet."

AKTIVT EFTERSTRÄVADE MÅL:

Martin: "Jag har som mål att inte bli avskydd av andra genom att jag säger nej till dem. Att inte låta mitt värde sjunka i andras ögon genom att jag uttrycker min avvikande uppfattning. Att aldrig låta konflikter eskalera till katastrofer på grund av att jag låter bli att backa."

Johanna: "Jag har som mål att inte få ansvar för alla världens problem genom att jag lyssnar tålmodigt och inknäppande. Att aldrig bli uppfattad som en inkompetent bluff på grund av att jag inte snabbt presenterar en lösning. Att aldrig låta ett problem förbli olöst för all framtid därför att jag inte tänker ut lösningen."

Läs tabellen så här: I kolumn 1 formuleras förändringsmålet och i kolumn 2 alla de beteenden som resulterar i att målet inte uppnås. I kolumn 3 formuleras de rädslor personen får kontakt med om hen lever sig in i att göra tvärt emot det som står i kolumn 2. Dessa rädslor omvandlas sedan till aktivt eftersträva mål i cirkeln nedanför kolumn 3. I kolumn 4, slutligen, formuleras de djupa antaganden som ger upphov till rädslorna i kolumn 3.