

**Bortom ideerna
om rätt och fel
finns ett fält.**

Vi träffas där.

Jalai Rumi
persisk poet och filosof
på 1200-talet

**Jag beskriver inte
den verklighet jag ser**

jag ser den verklighet jag beskriver

Ludwig Wittgenstein



Utdrag

Boken om KIM KIM-metoden

www.kim-human.org

Bokfakta

Författare © Bente Kaj Henriksson och Gro Laupsa Holm

ISBN 978-91-979406-2-7

Förlag KIM human organisation AB

Hemsida www.kim-human.org

Beställning via www.kim-human.org i beställningsformulär eller mail till info@kim-human.org

Bokfakta och pris enligt uppgift på hemsidan

Grafisk form och illustrationer Bente Kaj Henriksson

Layoutprogram Scribus 1.4.6

Papper Omslag 240 g mattlaminerad Truecard

Inlaga 120 g obestrucket vitt papper

Format i mm - bredd 130, höjd 190, rygg 17,5

Tryck Print in Baltic, Kaunas, Litauen

Upplaga 1 april 2016

Boken om





**Boken om KIM ger inblick i hur du kan
använda den systemiska KIM-modellen
som grund för utvecklingsinsatser.**

Innehåll

Från det här hållet **KIM-metoden**

Bokfakta 4

Inledning KIM-metoden 8

Introduktion 11

KIM-metoden generellt 14

Metaforer 14

KIM Kropp 18

Två perspektiv 22

KIM Kontext 24

Användningsområden 29

KIM Ledarcoaching 30

KIM Grupputveckling 34

KIM Ledarskap 60

KIM Ledningsgrupp 66

Insatser på fler systemnivåer 70

Kollegiala kommentarer 73

KIM-processen, en översikt 74

Några ord om gruppstorlek 78

Förberedelse 79

Dokumentation 83

Uppföljning 85

Fokusområden 86

Effekter 87

Hur kommer jag igång? 89

I mitten

En förändringsresa med

Göteborgs Hamn 92

Begrepp 105

Inspirationskällor 111

**Tankar om KIM-modellen då,
nu och sedan 113**



Från andra hållet **KIM-modellen**

Tack till 4

Inledning KIM-modellen 8

Bakgrund 10

Introduktion 15

Teori 19

Språk 71

Filosofi 79

Metod 89

Inledning KIM-metoden

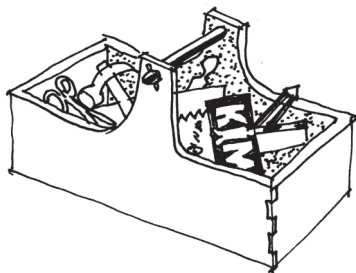
I din hand håller du en bok som beskriver en modell och metod för analys och utveckling av arbetslivets ledare, grupper och organisationer. KIM-modellen såg dagens ljus i slutet av 1990-talet. Den har utvecklats både teoretiskt och praktiskt av oss, två svenska organisationskonsulter, Bente Kaj Henriksson och Gro Laupsa Holm. I "Boken om KIM" beskriver vi våra erfarenheter av att använda verktyget. Vi ger den en systemisk klädedräkt.



Boken vänder sig till dig som vill stötta grupper och individer och som vill leda verksamheter att utvecklas enligt ett systemiskt och coachande förhållningssätt.

Du får vända och vrida på boken och på perspektiven för att ta till dig innehållet. Så som man får göra för att bättre förstå en grupp eller organisation med dess olika perspektiv.





Du som är nyfiken på kreativa och verksamma arbetsmetoder kan komplettera din verktygslåda.

Kanske vill du prova arbetssättet, utveckla det på ditt sätt och dela med dig av dina erfarenheter till andra.

Från det här hållet berättar vi om KIM-metoden och hur du som förändrings- och processledare kan använda den praktiskt i olika grupperingar.



I kapitlet Kollegiala kommentarer sammanfattar vi KIM-processen och reflekterar över gruppstorlek, förberedelser, dokumentation, uppföljning, fokusområden och effekterna av att använda metoden i olika sammanhang.

Från andra hållet berättar vi om KIM-modellen, hur den blev till och dess vetenskapliga fält.

I mitten får du veta mer runt kring modell och metod. Du får ta del av en kunds utvecklingsresa, begreppsförklaringar, våra inspirationskällor och slutligen våra tankar kring KIM-modellens framtid i ett återblickande perspektiv.

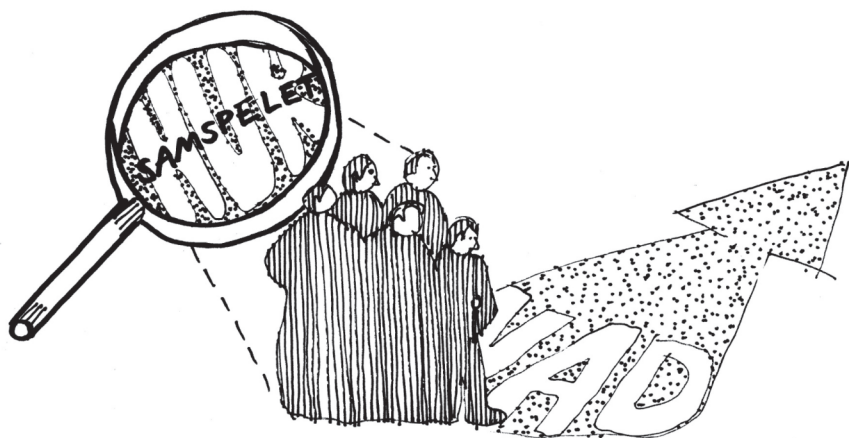
KIM

metoden



Introduktion

Den här delen av boken vänder sig till dig i rollen som förändrings- och processledare, alltså en person som leder det vi kallar för en KIM-process. KIM-processen genomförs för att stärka, rusta och utveckla det system och sammanhang där processen genomförs. Målet varierar.



KIM-metoden sätter luppen på hur samspelet fungerar och hur det kan påverkas för att utveckla verksamheten och uppnå dess mål.

Ord och begrepp som vi gärna vill förklara återfinns under rubriken Begrepp. På de grå sidorna har vi ambitionen att knyta ihop praktik med teori. Du kan läsa de grå sidorna när du vill.

KIM-metoden är ett analys- och utvecklingsverktyg. Med hjälp av metaforer och ett antal metodiska steg formuleras förändringsstrategier och åtgärdsplaner. Metoden är ett hjälpsamt verktyg för coachande processledare som vill göra skillnad.

Vår utgångspunkt är att du vill bidra till utveckling i arbetslivet och att du delar värderingen om en grundläggande tro på alla människors vilja och förmåga att utvecklas och lära.

Vi tänker oss att du är införstådd med ett coachande förhållningssätt och att du vill leda en process, där de som deltar är experterna inom sitt område. Du ställer frågor och har tillit till att deltagarna har svaren.

Vi börjar med att beskriva metoden generellt och berättar om några möjliga användningsområden. Beskrivningen ska ses som en skiss till möjligt tillvägagångssätt. Låt dig inspireras att hitta ditt sätt.

**När samspelet i min kropp fungerar optimalt
andas jag lugnt och mår bra.**

**När samspelet mellan mig och min kollega
fungerar optimalt
syresätts organisationen
och vi mår bra tillsammans.**

Gro Laupsa Holm

KIM-metoden

är en systemisk och narrativ metod som

- använder metaforer och liknelser för att beskriva komplexa levande system.
- används för att få syn på det uppenbara och hjälpa oss att prata om styrkor och utvecklingsområden.
- gör en kreativ analys av nuläge som avstamp för strategi och handlingsplan.
- belyser ett systems inre samspel, vi kallar det KIM Kropp.
- belyser systemet i ett större sammanhang, vi kallar det KIM Kontext.
- synliggör olika systemnivåer och hur de samspelar.
- bidrar till engagerad och öppen dialog.
- använder olika kreativa uttrycksformer och språk.

KIM-metoden generellt

Innan vi påbörjar berättelsen om hur det går till att använda KIM-metoden vill vi säga något om metaforer.

Metaforer

Metoden bygger på idén om att det är hjälpsamt att använda metaforer för att formulera det som är komplext och utmanande att beskriva.

Mänskliga samspel är komplexa och upplevelsen av dem kan vara lättare att beskriva med stöd av bilder.

Vårt vardagliga språk är fullt av metaforer och vi är knappt medvetna om det.



Stor som ett hus, stark som en björn, bred som en ladugårdsdörr, händer som dasslock... etc.

Vad är så en metafor? Aristoteles uttryckte sin definition av metaforen så här:

**Metaforen innebär att ett ting
betecknas med ett ord
som egentligen betecknar någonting annat**

Aristoteles

Grundantaganden

Att använda metaforer bidrar till att

- ge komplexiteten ett mångdimensionellt språk.
- aktivera hjärnan på ett kreativt sätt.
- underlätta både förståelse och minne.
- göra det enklare att betrakta möjligheter och problem från olika perspektiv.
- skapa gemensam förståelse och medvetenhet.
- sätta ljus på kvaliteter och utvecklingsområden för systemet och individerna.
- göra det svårpratade pratbart.
- bidra till lättsamhet och lust i utvecklingsprocesser.

**Den raka vägen till framgång
är alltid under ombyggnad**

Francois de la Rochefoucauld

Metaforen är en omväg. Så varför använda en omskrivning i stället för att kalla spaden för en spade?

Metaforen ger liv till betydelsen av ord och sammanhang. Ord och bilder har olika betydelse för olika människor. Metaforen beskriver nyanserat och poetiskt. Metaforer uppmuntrar till djärva och utforskande beskrivningar och till komplext tänkande. Metaforer tillåter oss att ha olika upplevelse och ändå föra dialog om det gemensamma i upplevelsen. En beskrivning blir oftast mångbottnad, levande och mustig med metaforens hjälp.

**Metaforen tar en omväg
som blir en genväg
till djupare förståelse**

Gro Laupsa Holm

Vår förståelse av världen går via språket. För att förstå behöver vi känna till det som beskrivs. Det underlättar att använda metaforer som alla har en relation till.

KIM-metoden använder människokroppen som metafor för ett system. Människokroppens organ, människans beteenden, tankar och känslor, är exempel på metaforer.

KIM hjälper till att skapa ett gemensamt språk för att beskriva tillståndet i systemet. Vi kallar det ibland för det kimiska språket.

Kimiska och konkretiska

Lite skämtsamt började vi att säga att vi pratar kimiska när vi använder metaforer för att beskriva olika tillstånd och skeenden.

Metaforspråket uppmuntrar till fantasi och lust. Det bidrar till att lyfta fram karaktärsdrag, prova ofärdiga tankar och bygga vidare på varandras berättelser.

I situationer där KIM-metoden används är det hjälpsamt att använda sig av dessa omskrivningar men också nödvändigt att i nästa steg förtydliga vad vi konkret menar.

Det kimiska språket är ett verktyg på vägen mot konkret beskrivna handlingsplaner. När gruppen eller individen skall sätta ord på konkreta åtgärder eller förändringar är det viktigt att de använder det språk som de är vana vid från sin specifika vardag. Ibland kallar vi det för att prata konkretiska.

**Av språket fordras rätt och slätt
att det bär fram det man menar.**

Konfucius 555 - 479 f Kr

KIM Kropp



- Föreställ dig det arbetslag, den ledningsgrupp eller den organisation du befinner dig i som om den vore en människa av kött och blod, med personliga kvalitéer och beteendemönster. Om det vore möjligt att tänka den tanken om ditt arbetssammanhang – hur skulle du då beskriva henom? Vi använder namnet KIM på den gestalten.

Den kropp du beskriver kan ha samma antal armar och ben som de flesta människor har eller kanske har den extra kroppsdelar och särskilda förmågor – det är upp till berättaren att avgöra utifrån sin upplevelse av den företeelse hen beskriver.



KIM-metoden innebär att lotsa en ledare eller grupp att beskriva sin organisation som om den vore en människo-liknande gestalt. I metoden ingår att rita kroppen och beskriva karaktärsdrag.

Analysverktyget KIM Kropp belyser det inre samspelet inom en given systemgräns.

Vi har definierat områden möjliga att fördjupa. Dessa används utifrån hur de överensstämmer med målet för uppdraget. Du kan själv skapa flera områden att fokusera på.

Systemet kan upplevas ha en kvalité och individerna en annan

Inom holistisk teori betraktas helheten som något annat än summan av delarna. Det innebär att analysen av en grupp är något annat än summan av de enskilda gruppmedlemmarna och det kan ge förvånande resultat.

I KIM-termer kan det innebära att gruppen beskriver en KIM som springer fort och okontrollerat, trots att de flesta gruppmedlemmar upplever sig själva som lugna och eftertänksamma.

Det kan vara intressant att prata om den paradoxen och reflektera kring upplevelsen av att vara del i ett system som beter sig likt eller olikt en själv.

KIM-metoden upplevs ofta som ett nytt och annorlunda sätt att tänka.

**Hjärnan
går igång
på annorlunda**

Gro Laupsa Holm

Exempel på utforskande frågor

Processen startar med en uppmaning om att föreställa sig systemet som om det vore en människa. Här ger vi exempel på utforskande frågor som hjälper till att skapa KIM och utforska olika områden eller moment.



Frågor som skapar KIM Kropp

Beskriv kroppen. Vad symboliserar t ex huvud, ögon, öron, ryggrad, armar och ben? Vilka är de dominerande kroppsdelarna och sinnen? Storlek, utseende, ålder, kön?

Frågor om här och nu

Finns det liv i KIM? Berätta! Hur mår KIM? Tankar, känslor, kondition, rörelsemönster? Vad klappar hjärtat för? När är KIM i sitt esse? Styrkor och utvecklingsområden? Vad är KIM glad och nöjd med? Hur kommunicerar KIM?

Frågor om värderingar

Hur ser KIM på organisationens mission, position, möjligheter. Hur ser KIM på chefsroll, medarbetarroll, mångfald, jämställdhet, mänskliga rättigheter, ansvar för långsiktig hållbarhet? Hur förhåller sig KIM till normer, etik, moral?

Kontraktering

Du som leder en KIM-insats har sannolikt en uppdragsbeskrivning att förhålla dig till. Mål och syfte med uppdraget avgör vilka frågeställningar som är aktuella att jobba med i KIM-analysen. Du kan ha fokus på kommunikation, samsyn, möta framtida krav, helhet osv.

Använd deltagarna som coacher.

Vi använder ofta tekniken att låta deltagare coacha varandra. Tekniken har flera fördelar. De deltagande ledarnas coachande kompetens kommer till användning och tränas. Fler personer är aktiva samtidigt och de får god kännedom om varandras situation.

Dela gruppen i par eller i mindre coachande grupper. Introducera arbetssättet genom att berätta om de olika rollerna i samtalen. Organisera arbetet så att alla får både coacha och bli coachade.

Din roll är facilitators. Du stöttar coacherna i att coacha och intervenerar om det behövs. När du lotsar flera parallellt pågående samtal underlättar det att ha tillgång till frågekort med färdiga frågor.

Frågor om framtid

Vad vill KIM, vad behöver KIM, vad drömmer KIM om?

Vart är KIM på väg? Vision, mål, delmål?

Vad är långsiktigt hållbart och viktigt?

Frågor om strategi

Vad vill KIM stärka, förbättra, träna och hur?

Vad är viktigt att förhålla sig till, hantera, åtgärda och prioritera?

Frågor om handlingsplan

Vem/vilka gör vad, när och hur?

**Med frågor och dialog
utvecklar vi oss själva och varandra**

Gro Laupsa Holm

Två perspektiv, KIM Kropp och KIM Kontext

KIM-metoden har ambitionen att ta ett helhetsgrepp. Den belyser två perspektiv, det inre livet och det yttre sammanhanget. De har fått benämningarna KIM Kropp och KIM Kontext.

Hittills har vi beskrivit det inre perspektivet, KIM Kropp. Nu följer en beskrivning av det yttre perspektivet, alltså hur KIM samspelar med den omgivning som hen befinner sig i, KIM Kontext.

**Ställ en fråga
och hjärnan går,
vare sig du vill det eller ej,
i gång med
att söka efter svar.**

**Frågor utvecklar.
Ofta förökar de sig.
Bara ibland finns det svar.**

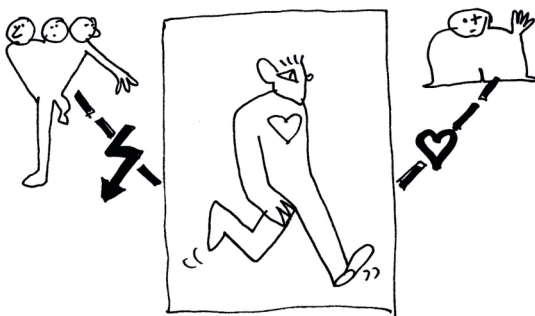
Gro Laupsa Holm

KIM Kontext



- Föreställ dig att KIM Kropp är en person som ingår i ett socialt sammanhang. KIM är ett eget system som är del i ett större system.

När du utforskar och beskriver det sociala sammanhanget som KIM Kropp ingår i skapar du KIM Kontext. Alltså metodens andra perspektiv.



KIM Kontext är det sammanhang och den omvärld i vars centrum den inramade KIM Kropp befinner sig. Andra KIMar identifieras och KIM Kropps förhållande och relationer till dessa utforskas.

Med metodens hjälp kan du välja olika områden att fördjupa. Dessa används utifrån hur de överensstämmer med målet för uppdraget.

Här ger vi exempel på frågor som hjälper till att utforska KIMs kontext, dvs omvärld.

Om systemgränser, systemnivåer och kontext

Oavsett vilken del av systemet du väljer att belysa kan den beskrivas utifrån de två perspektiven inre samspel och yttre relationer och andra faktorer.

När grupputvecklingsinsatser rör ett specifikt arbetslag är det viktigt att definiera och vara överens om systemgränsen, alltså vilka som ingår i arbetslaget och vilka arbetsuppgifter laget har att lösa. Systemet inom systemgränsen är huvudpersonen i KIM Kropp-analysen. I KIM Kontext kommer också andra systemnivåer till uttryck.

Enskilda personer kan ingå i flera andra sammanhang i organisationen. Det underlättar samförstånd när personerna i systemet har samma uppfattning om vilken systemgräns vi pratar om.

Det kan också vara intressant att reflektera över hur det kommer sig att man ibland har olika uppfattning om var systemgränserna går. I en del organisationer finns det arbetsprocesser som befolkas av personer från olika hierarkiska nivåer eller grupper. En och samma person kan känna tillhörighet i flera sammanhang. Kanske finns det flera KIMar som behöver bli belysta.

Frågor som skapar KIM Kontext

Finns det KIMar i omvärlden som din KIM förhåller sig till?
Vilka relationer har KIM? Beskriv KIMs sociala nätverk -
vänner, bekanta, supporters, ovänner, konkurrenter. Om
KIM ingår i ett familjesystem - hur skulle du beskriva det?

Frågor om tillståndet här och nu

Identifiera kommunikationsvägar och närhet / avstånd.
Berätta om kvalitén på relationerna och hur KIM mår i
dem. Vilka är styrkorna, utvecklingsområdena och
potentialen i samspelet? Hur är det när det är som bäst?

Frågor om bakgrund

Finns det erfarenheter relevanta för nuläge och framtid?

Frågor om värderingar

Har KIM ideal och förebilder i sin kontext? Hur stämmer
kontextens kultur och värderingar med KIM Kropps kultur
och värderingar? Varför finns KIM?

Frågor om framtid

Vart är KIM Kontexten på väg? Vilka trender påverkar?
Vad finns det för möjligheter, visioner, mål och delmål?

Frågor om strategi

Vad är viktigt att stärka, förbättra, träna och hur? Vad är
viktigt att förhålla sig till, hantera och prioritera?

Frågor om handlingsplan

Vem gör vad, när och hur?

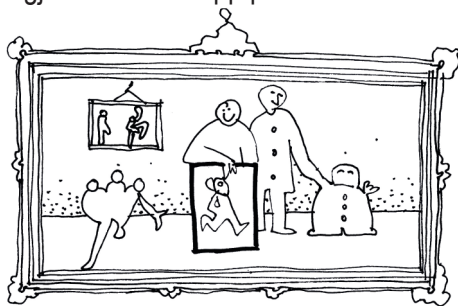
I avsnittet om grupputveckling ges tips om hur man kan arbeta kreativt och kimiskt med momentet strategi och handlingsplan.

KIM Kontext kan visualiseras på olika sätt, t ex:

- 1) Systemsociogram
- 2) KIM-familj, som använder familjemetaforen
- 3) Stor-KIM, där man gjort en KIM Kropp på hela kontexten.



Systemsociogram



Familjesystem



Stor-KIM

Uppföljning

KIM-processen ger en ögonblicksbild av nuläget. Tillståndet förändras i och med att det blir beskrivet och förändringen fortgår. Uppföljning stärker utvecklingen.

Prosjekt utveckling

KIM
LEDNINGSGRUPP

marknads-
analys

strategi

KIM
LEDAR-
COACHNING

mentor-
skap

värderings-
arbete

mjuka
& hårda
värden

INSATSER
PÅ FLERA
SYSTEMNIVÅER

handlingsplaner

kvalitetsarbete

KIM
LEDARSKAP

omvärlds-
analys

terapi

uppföljning

avtalsopprätt

företags-
insien

motivations-
arbete

KIM
GRUPPUTVECKLING

grupp-
hand-
ledning

effekt mätning

chef-
handledning

mentor
program

språkssystemiskt arbete

organisationsumveckling

Användningsområden

I det följande ger vi några beskrivningar av hur KIM-metoden praktiskt används i ledarcoachning och utveckling av grupper på olika systemnivåer.

**I dialogens tysta rum
finns mer tid för ömsesidig reflexivitet**

Gro Laupsa Holm

**... för mina tankar
blir dina tankar
och dina tankar
blir mina tankar ...**