

API FEM TRIN SOM HJÆLPER DIG TIL AT SKABE FORANDRING

STØTTET AF

mælkeafgiftsfonden

Mennesket er irrationelt, mangler viljestyrke og selvkontrol. Derfor er det en udfordring, når man som leder vil skabe forandring på bedriften. Fem punkter hjælper dig på vej.

Når man som leder vil ændre en vane - fx lave en ny arbejdsfordeling, implementere en ny rutine på bedrifterne eller lave nye retningslinjer for opfølgning på kunder, så er der tale om en forandring. Og en af de ting man skal tage i betragtning, når man arbejder med forandringer, er de mennesker, der skal være med til at skabe de nye forandringer.



Hvis man vil have medarbejdere, der viser initiativ, tager ansvar og kan improvisere, bliver man nødt til at involvere dem.

MENNESKER ER BEGRÆNSET RATIONELLE

Grunden til, at forandringer ofte ikke lykkes, skal efter min mening findes i vores manglende fokus på, hvordan vi mennesker egentligt fungerer. Vi antager, at de mennesker, vi omgiver os med, tænker rationelt, og at viden og intentioner kan være med til at fremme forandringen. Men 10 års forskning indenfor fagområderne hjerneforskning, adfærds- og socialpsykologi, evolutionsbiologi, økonomi og antropologi viser det modsatte – vi er ikke helt det, vi gerne vil give os ud for at være.

Vi er nemlig ikke helt så rationelle, som vi gerne selv vil tro. Vi er, hvad man kalder begrænset

rationelle. Det vil sige, at vi ikke har de beslutningsressourcer, som skal til for at være fuldt ud rationelle. Som menneske er du et resultat af en evolution, hvor du er tilpasset bestemte omgivelser og den sociale verden. Det betyder, at vores udvikling nu går så hurtigt, at vores kognitive evner ikke slår til. Forskning viser, at mennesket har begrænset bevidst rationel kapacitet – sammenlagt har vi kun ca. en halv time om dagen. Resten af tiden bruger vi vores automatiske adfærd (viden, erfaringer, instinkter, vaner). Vi har altså en begrænset evne til at huske, og derfor oplever vi ofte, at mennesker kun kan rette deres opmærksomhed mod ét problem af gangen.

VI MANGLER VILJESTYRKE OG SELVKONTROL

Desværre er vi ikke kun begrænset på den rationelle front. Vi er også begrænset på viljestyrke og selvkontrol. Mange af os er dårlige til at forfølge mål. Vi tænker mere "hvad kan tilfredsstille os her og nu", og så vælger vi at udskyde det vanskelige eller ubehagelige. Vi bliver simpelthen trætte, vores viljestyrke og selvkontrol fungerer bedst om formiddagen, og når vi ikke er under pres. Folk med dårlig selvkontrol har svært ved langsigtede beslutninger, så hvis deres kortsigtede "jeg" fx ser en ny telefon, kan det ikke gå hurtigt nok med at købe den.

Mennesker benytter sig af to systemer, når de træffer valg.

1. Et automatisk kognitivt system, som fører til hurtige valg, baseret på mavefornemmelser og tommelfingerregler eller udskydelse af beslutninger.
2. Et såkaldt refleksivt system, som kører langsommere og tilstræber rationelle valg baseret på logisk tænkning.

VI ER BANGE FOR AT MISTE

En af de ting, der har stor indflydelse på forandringer, er menneskes frygt for et tab. Det at tabe eller miste noget opleves meget voldsomt for mennesker. Begrebet hedder tabsaversion, og det spiller ind, når man for eksempel har lavet en investering, som ikke går, som den skulle. Investeringen kan både være menneskelig og materiel. Det kan fx være, at man har fået ansat den forkerte medarbejder, men frygten for at tabe gør, at man ikke afskediger medarbejderen, for så skal man realisere sit tab, og derfor udskyder man problemet.

FEM TRIN DER SKABER FORANDRING

Budskabet med dette skriv er at få fokus på at gribe forandringsprocesserne rigtigt an. Og det gør man ved at erkende, at man arbejder med mennesker, der fungerer som beskrevet ovenfor. De menneskelige parametre skal tages med i betragtningerne om, hvordan forandringsprocessen skal gribes an.

Så om du er landmand eller konsulent, er jeg sikker på, at du ved at tage de nedenstående 5 punkter i betragtning i forbindelse med en forandring, kan nå målet.

1. BRYD FORANDRINGEN NED I MINDRE FORLØB

Forskning viser, at store forandringer er svære at kapere – både kognitivt og følelsesmæssigt. Derfor er det afgørende, at du tager den strategiske brille på og får brudt forandringen ned i mindre forandringsforløb, inden du præsenterer landmændene eller medarbejderne for, hvad der skal ske. Det kan virke som om, det øger kompleksiteten, men det giver dig præcist det overblik, der sætter dig i stand til at gøre store forandringer spiselige. Korte overskuelige forandringsforløb er samtidig med til at skærpe landmandens eller medarbejdernes evne til at se muligheder, byde ind med kloge løsninger og handle på dem. Til gavn for landmændene og medarbejdernes følgeskab og eksekveringskraft.

2. GIV MEDARBEJDERNE EN VIGTIG ROLLE

En af de gennemgående forklaringer på mislykkede forandringer er, at medarbejderne ikke føler sig inddraget i forandringsarbejdet. I praksis betyder det, at de ikke har ejerskab til de løsninger, de bliver sat til at føre ud i livet. Uden ejerskab intet engagement og ekstra vilje til at nå i mål. Hvis man vil have medarbejdere, der viser initiativ, tager ansvar og kan improvisere, bliver du nødt til at involvere dem. Lederen skal tro på – og i handlinger vise – at I sammen kan skabe bedre løsninger, end man ville kunne alene. Dernæst skal lederen være villig til at give medarbejderne reel indflydelse på, hvordan der handles på de aktuelle udfordringer. Det kræver lidt mod, men det er godt givet ud – for alene har man alligevel ikke en chance.

3. FIND TID TIL AT LEDE

Management er at gøre tingene rigtigt, mens ledelse er at gøre de rigtige ting. I forandringstider er der i særlig grad brug for, at du viser ledelsesevner. Det betyder konkret, at som leder skal du:

- Bevare overblikket
- Forklare formålet med forandringen
- Inspirere og motivere
- Være målrettet og have en klar kommunikation
- Aktivere de menneskelige ressourcer, du har omkring dig

Alt for tit dumper ledere ned i managementrollen, hvor de administrerer, kontrollerer og sågar ender med at løse opgaverne. Ofte fordi man tænker, at man selv kan gøre det hurtigere, bedre eller billigere. Sagen er bare, at mikro-management æder dit overblik og stjæler af den tid, du havde tænkt dig at bruge på ledelse. Prioritér modsat – for medarbejderne vil meget hellere ledes. Giv dem følelsen af, at du er den rette til at føre dem gennem forandringerne og sikkert over på den anden side. Det inspirerer og motiverer, og du undgår at blive flaskehals.

4. SKAB MENING MED FORANDRINGEN

Brug den tid, det kræver at få landmanden eller medarbejderne til at forstå, hvad de skal opnå. Visualiser, brug billeder, forklar rationale, skab stemninger. Beskriv, hvordan det ser ud, når forandringen er realiseret, og hvad det præcis er, I bliver i stand til på den anden side, som I ikke kan i dag. Det er formålet, der motiverer mennesker – ikke årsagen til forandringen. Derfor er fremdrift afhængig af, at du får klædt folk mentalt på, så de kan se, hvordan de bedst bidrager. De skal kunne se mulige nye veje, og du skal sørge for, at de initiativer og løsninger, de byder ind med, peger i den retning, der er tænkt ind i handlingsplanerne. Det tager tid. Men alternativet er, at eksekveringskraften daler, fordi landmanden og medarbejderne har svært ved at se, hvorfor de skal ændre fokus og adfærd.

5. FACILITÉR SAMARBEJDET – IKKE LØSNINGEN

Ved en faciliterende tilgang åbner du for en udforskende samarbejdsform. Her er det landmanden og medarbejderne, der skaber og kvalificerer løsninger, mens du som konsulent guider dem igennem forskellige faser, hvor du hele tiden sørger for, at I taler om det samme, på samme tid, og på samme måde, frem mod en ønsket afklaring, beslutning eller fremtidsscenario. Denne tilgang kræver, *at du kan blive på procesniveauet* og se det som din primære opgave at facilitere samarbejdet snarere end løsningen.