

API DERFOR ER MENNESKER SÅ SVÆRE AT MOTIVERE

STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Det meste af dagen kører vi på rutinen, og de færreste bryder sig om forandringer. Læs her, hvad der skal til for at få medarbejderne (og dig selv) til at ændre adfærd.

Når vi skal motivere eller finde ud af, hvad der motiverer andre mennesker, handler det om at finde ind til personens indre motivationsfaktor. Vi motiveres alle vidt forskelligt, og det, der motiverer dig, er ikke nødvendigvis det, der motiverer dine medarbejdere. Den første fejl vi laver som mennesker er, at vi tror at vi reagerer rationelt. Hvor mange af os har ikke siddet til et foredrag med Chris MacDonald, og tænkt "åhhh han har så meget ret, jeg skal hjem og løbe, spise sundt og og og , jeg skal have livet tilbage, skriger vi ud til verden".....lige indtil der skal action bagved. Det ærgerlige er, at Chris desværre ikke er fulgt med hjem. Der er kun os selv og vores simple hjerne, som er eminent til at overbevise os om, at det er tidligt nok at få livet tilbage i morgen eller i næste uge.

Netop Chris MacDonalds foredrag er et rigtig godt eksempel. Han går nemlig ind og arbejder med menneskers følelser, han får folk til at grine, og får os til at sidde og føle os sløve, for bagefter at få os til at føle... Men heldigvis er der en udvej, og den lyder nem: "Luk munden og let røven".



Det er vigtigt, at man kun udsætter medarbejderne for små forandringer ad gangen og sørger for, at

Men hvorfor er det så svært, når vi kommer hjem? Det er fordi vi er helt alene, og igen tager følelserne over. Vi tænker nemlig ikke rationelt, vi tænker med vores følelser. Forskning viser, at det er meget få timer om dagen, hvor vi tænker J, resten af tiden "kører vi på rutinen", vi bruger vores erfaring, vaner, følelser og instinkter.

Dale Carnegie, har formuleret det på følgende måde:

"Når vi har med mennesker at gøre, skal man huske på, at man har med væsener at gøre der ikke tænker logisk eller rationelt, men derimod med væsener, som tænker med følelser, og som bliver motiveret af stolthed og forfængelighed"

FORANDRING HÆNGER SAMMEN MED MOTIVATION

Hvis vi så vender blikket ud på dagligdagen på bedrifterne, så hænger motivation og forandringer meget sammen. Hvis medarbejderne forstår den nye forandring, vil de også blive motiveret til at lave den. Men ofte oplever man, at medarbejdere ikke automatisk gør noget, fordi du fortæller dem, at de skal, og det hjælper ikke at forsøge med trusler og tvang. Skal du lykkes med forandring, kræver det, at du forstår den menneskelige natur, og at du forstår det menneske, du står overfor. Forandringer bliver i mere end syv ud af ti tilfælde ikke implementeret og dermed ikke til en ny vane, og det er ærgerligt. Specielt med tanke på, hvor meget forarbejde ledere gør for at forberede forandringen.

Det går ofte strygende med at udvikle planer og flotte intentioner. Til gengæld står det skidt til med at forvandle ord til adfærd og resultater. Men der findes heldigvis metoder, du kan bruge for ikke at ende som en del af den kedelige statistik.

DERFOR KNÆKKER FORANDRINGSKÆDEN

Mange ledere tror, at medarbejderne udelukkende handler rationelt, og derfor baserer de deres ledelsestilgang på sund fornuft, ud fra deres eget udgangspunkt måske i form af data, nøgletal eller andet. Det skaber et overdrevent fokus på, hvorfor en given forandring er nødvendig og tager således pladsen fra, hvordan forandringen kan og skal ske i praksis. Ofte nævnes positiv psykologi, bearbejdning af modvilje mod forandringer og "på-med-ja-hatten" som metoder til at motivere. Men de skaber ikke den ønskede forandring. Trusler eller alvorlige samtaler med medarbejderne, som ikke udfører den nye rutine, virker kun meget kortvarigt, ofte kun en uge-14 dage. For at lykkes med forandringen skal du i stedet fokusere på, at du leder mennesker.

NYT SYN PÅ MENNESKERS ADFÆRD

Fagområderne hjerneforskning, adfærds- og socialpsykologi, tegner tilsammen et nyt og knap så glørværdigt billede af mennesket. Vi er ikke helt så rationelle, som vi gerne selv vil tro.

1. Mennesket har begrænset bevidst, rationel kapacitet – sammenlagt kun ca. ½ time om

dagen. Resten af tiden må vi forlade os på vores automatiske adfærd (viden, erfaringer, instinkter, vaner).

2. Vores viljestyrke er på tilsvarende vis begrænset – og udtrættes ved brug. Den fungerer bedst om formiddagen, og når vi ikke er under pres.
3. Ideen om at mennesket kan fungere som et stærkt, selvkørende individ er overvurderet. Mennesker er sociale flokdyr. Menneskets historiske overlevelse baserer sig primært på dets evne til og behov for at samarbejde, og at gøre som de andre samt ved at spare på ressourcer.

Vi handler på vores følelser, og hvis vores følelser ikke synes om det, så udfører vi ikke handlingen, selvom vi burde. Vi gør det, vi er trygge ved, og vi satser for det meste på det kendte, og dermed er det helt normalt at prøve at undgå en forandring.

I forhold til forandringspsykologi kan man dele mennesker ind i fire typer:

1. **Hverdagsmennesket:** Hvor deres største håb er, at dagen i morgen stort set skal ligne dagen i går.
2. **De ængstelige:** Hvor deres håb er det samme som hverdagsmennesket, men de er mere ængstelige. Tør man håbe på, at dagen i morgen vil ligne dagen i går? Og hvis dagen er gået godt, øger det sandsynligheden for, at i morgen går ad helvede til.
3. **De rædselsslagne:** Som fokuserer på katastrofer, ulykker og ulyksaligheder af enhver art. De opsøger ikke katastroferne eller ulykkerne, men bekræftes i deres grundlæggende holdning.
4. **De foretagsomme:** Som tror på dagen i morgen, og som ser muligheder frem for trusler.

Fordelingen af disse fire typer af mennesker i Danmark er

- Hverdagsmennesket: 50 %
- De ængstelige: 15 %
- De rædselsslagne: 15 %
- De foretagsomme: 20 %

SÅDAN FÅR MAN MENNESKER IGENNEM EN FORANDRING

1. Det er vigtigt, at man kun udsætter medarbejderne for små forandringer
2. Lav forandringer der gør det intuitivt mere oplagt at udføre arbejdet
3. Fjern evt. forhindringer og besvær, så forandringerne bliver nemme for medarbejderne at udføre

Forstå, hvad der er på spil for medarbejderen.

Forandring kan opfattes af medarbejderen som en trussel eller et "tab". Det kan være angstprovokerende, fordi det opleves som fx

- Tab af indflydelse og kontrol, tid, rutiner, handlefrihed, kompetencer, kollegialt samvær, personlige kontakter m.m.
- Frygt for krav om ny viden og kunnen og ikke at kunne slå til i forhold til den nye forandring

Når man skal hjælpe mennesker i forandringer er det vigtigt at være opmærksom på, hvilke omgivelser de befinder sig i. Det kræver små skridt og en forståelse for det menneske, du står overfor.