

Forandringsledelse handler om adfærd

Mennesker har kapacitet til sammenlagt en halv times rationel, bevidst tankeaktivitet om dagen. Resten af tiden kører vi på autopilot og bliver drevet af vaner, tommelfingerregler og det ubevidste. Det er videnskabeligt dokumenteret, og det er fuldstændig overset i forandrings- og projektledelse.

John P. Kotters berømte bog *Leading Change* har længe været en bibel for forandringsledere og heri tegnes forandringens nødvendige faser, som at man starter med at skabe en følelse af nødvendighed, opbygger sin styrende koalition af interessenter og fastlægger vision og strategi, som derefter kommunikerer. Implementeringen tager udgangspunkt i at sikre empowerment og kompetenceudvikling, opnåelse af det første års gevinster som udgangspunkt for efterfølgende fastholdelse og forankring i organisationskulturen. Disse faser er på mange måder værdifulde, og projektledere kan have stor glæde af at vurdere deres egne indsats i forhold til disse faktorer.

Men 8 ud af 10 forandringer lykkes stadig ikke efter hensigten, resultaterne bliver ikke realiseret som planlagt, og der er stadig alt for lang vej fra tanker til handlinger. Der bliver som oftest ikke afsat tid og midler til at varetage denne disciplin på en solid måde i projekterne, adfærden i organisationen kommer ikke med, og de sidste og afgørende faser løber ud i sandet.

Sejlivede myter

Det skyldes at forandringsindsatserne stadig baseres på nogle sejlivede myter om, hvordan mennesket fungerer og reagerer, som overlader

for meget til folk selv. Vi mennesker løfter i flok, og sammen skaber vi retningen. En række myter trænger til at blive revideret:

Myte 1

„Medarbejdere er forandringsu villige“

Forkert! De er bange for at gøre noget forkert og miste fodfæstet – og mister let overblikket. Det er noget helt andet og kræver en radikalt anderledes ledelse.

Myte 2

„Projektledere skal motivere organisationen til at foretage de ønskede forandringer“

Nej! De har brug for at vide, hvad de skal gøre helt konkret, de har brug for tryk og kan godt lide hvis det er nemt.

Myte 3

„Projektlederens kommunikation om forandringer henvender sig 100 procent til interessenternes bevidste rationelle jeg“

Duer ikke! Forskning viser, at kun cirka fem procent af vores beslutninger udspringer fra bevidst, rationel tænkning. *Fem procent*. Resten af tiden er vores handlinger styret af ubevidste og kognitive genveje, samt det der er nemmest og mest oplagt.

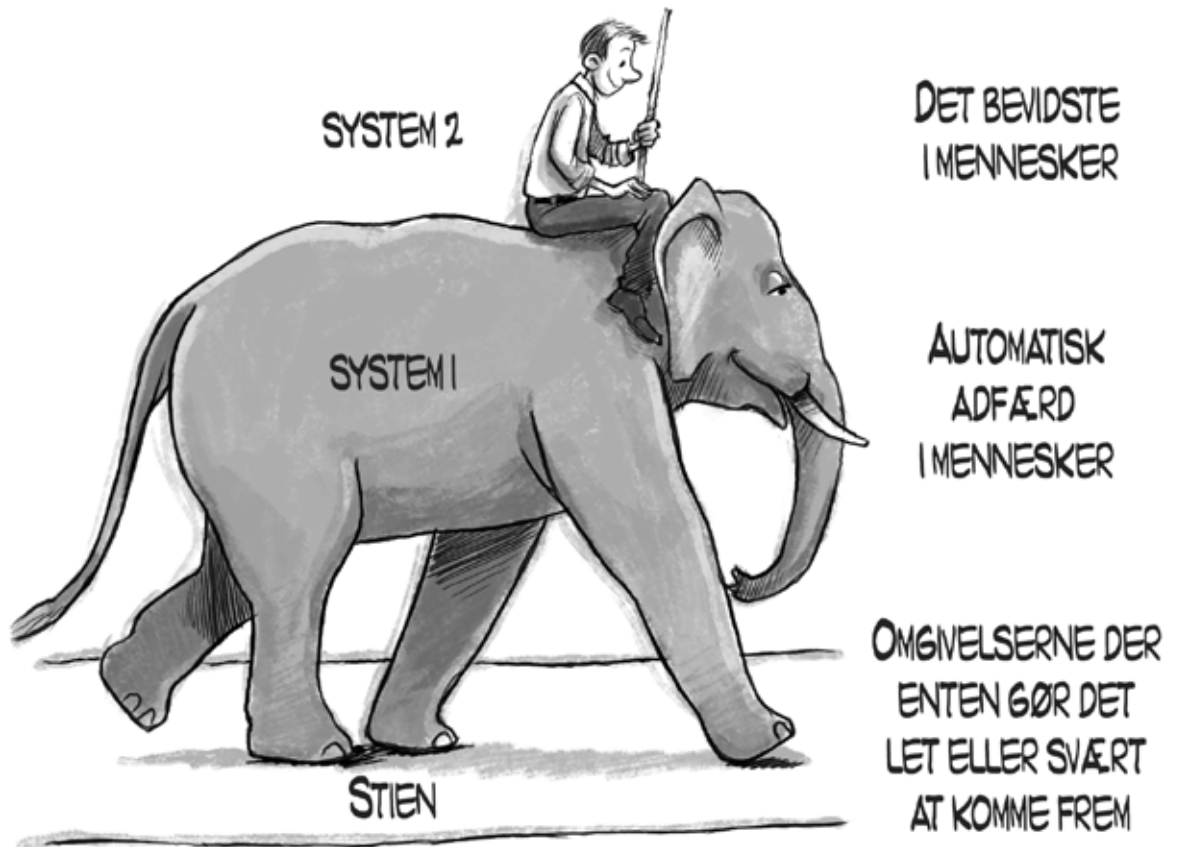
SEMINAR 3.4
Workshop

Projektlederen som adfærdsleder

– et nyt paradigme og
måde at tænke forandring
på

Kompetencer
Onsdag 29. maj kl. 13.30-15.30





Myte 4

„Menneskets egen indre viljestyrke kan styre omgivelserne“

Forkert! Mennesker er flokdyr, vi skaber tingene sammen og vi har alle tider hjulpet hinanden, så alle ikke hele tiden skal opfinde den dybe tallerken. Forandringsledelsen skabes også sammen.

Det ledelsesmæssige verdensbillede og den menneskeforståelse, der antager, at vi mennesker er rationelt bevidste en stor del af vores vågne tid, og desuden i besiddelse af en jernvilje der leder os mod de mål, vi hver især motiveres af, er de senere år blevet voldsomt udfordret af forskning indenfor videnskaber, der beskæftiger sig med menneskelig adfærd.

Det drejer sig om forskning indenfor så forskellige felter som hjerneforskning, adfærds- og socialpsykologi, evolutionsbiologi, adfærdsøkonomi og spilteori, som hver for sig og tilsammen tegner et billede af mennesket, der i højere grad ligner Homer Simpson end det idealbillede af Homo Sapiens, vi sædvanligvis bruger som fundament for at lede egen og andres adfærd.

Rytteren, elefanten og stien

Psykologen Jonathan Haidt, som er en førende adfærdsforsker, anvender en genial metafor for den menneskelige psyke til at beskrive, hvad

der styrer den menneskelige adfærd. Vores psyke er en elefant med en rytter på ryggen. Elefanten repræsenterer instinkter, automatiske reaktioner og den ubevidste „rygmarv“, og rytteren repræsenterer den logiske og rationelle tænkning. Elefant og rytter går på en sti, hvor stien repræsenterer kultur, omgivelser og de andre elefanter i flokken.

Alle ved, at rytteren kan have stor indflydelse på, hvor og hvordan elefanten bevæger sig, men der er grænser. Hvis elefanten ikke føler sig tryk ved stien, destinationen eller måske ikke stoler 100 procent på rytteren, så sker der garanteret ikke det, rytteren ønsker. Elefanter er store og stædige, de er vanskelige at styre, og de hader at gøre noget, der ikke indebærer en umiddelbar belønning. Vi ved, at den menneskelige rationelle kapacitet er stærkt overvurderet. Den halve time om dagen er hurtigt overskredet, og så bliver vi stressede og overbelastede, hvilket resulterer i forvirring, handlingslammelse eller vaneadfærd. Udover den halve time om dagen fungerer vi mennesker nemlig som elefanter. Foretager rytteren for mange beslutninger om for store forandringer, bliver elefanten skræmt.

Start med adfærden

Når projektlederen skal lykkes med forandringer i sine projekter, så skal man starte med at se på

adfærden. Det skabes sammen med projektgruppen og sammen løfter man og leder i flok mod de nye forandringer. I stedet for at præsentere visionen og målene med projektet så skal projektlederen forklare, hvad de forskellige interessenter helt konkret skal gøre på torsdag. Projektmateriale skal oversættes til praksis og man skal hel ned i den konkrete adfærd – elefanter har brug for hele tiden at opleve små fremskridt og forbedring.

Et sæt anbefalinger kunne lyde:

1. væk rytteren men kun når det er vigtigt
2. giv elefanten konkrete anvisninger og hjælp til gode vaner
3. lav ændringerne på stien, så det bliver nemt at gøre det rigtige.

Uanset hvor rationelt og logisk vi ønsker at være eller fremstå som projektledere og interessenter, så er det altså ikke sådan, vi mennesker fungerer i praksis. Logiske beslutninger stammer oftere fra følelsesmæssige beslutninger end omvendt, og hvis ikke der er overensstemmelse mellem de to, medfører det utryghed og stress. Store – og hyppige – forandringer overvælder rytteren, men det skræmmer elefanten. Hvor det at kende destinationen og ruten hjælper rytteren, så har elefanten brug for hele tiden at opleve forbedring og fremskridt. Hvad lægger de fysiske og sociale omgivelser op til? Et kendt eksempel på den form for motivation, som elefanten har brug for, handler om ikke bare at give kunder et rabatkort med 10 klip til en gratis kop kaffe – men derimod at udlevere et rabatkort med 12 klip – hvor de 2 allerede er udfyldt, så det *føles* som om, man allerede er i gang og på vej mod sin belønning. Det får afstanden til målet til at synes kortere, og det er vigtigt for elefanter. Derfor bør mange forandringsprojekter og andre ambitiøse tiltag omredigeres til mange små forbedringer og skridt i den rigtige retning. Gerne indeholdende en masse, som vi gør i forvejen. Sæt fokus på ønsket adfærd – i stedet for store visioner og en masse forklarende mål og KPI'er.

Hvad er de næste 2-4 handlinger, interessenterne skal foretage hvornår og hvordan? Vil det være muligt at tage noget af det, som folk gør i forvejen, ændre en lille smule på omgivelser og struktur, således at rutinehandlinger trigger den nye adfærd? Ja det er muligt, og det er disse nye ledelsesmetoder, der lægges op til som følge af den nye viden om menneskelig adfærd, og som med fordel kan bruges som supplement,

når projektledere skal lede forandringer og sikre gevinstrealisering.

Holdbare forandringer som giver værdi

Det vil resultere i hurtigere og mere holdbare forandringer samtidig med, at alle i organisationen bliver klare på hvad deres fokus er. Jo hurtigere vi indser, at vi er Homo Simpsons, jo hurtigere kan vi fokusere på det, der virker. Næmlig at hjælpe organisationen til den ønskede adfærd og en ny kultur. Denne del er måske det sværeste at have med at gøre. Men så er det heller ikke sværere. Det er veldokumenteret, at også interessenter er styret af mange bias, fordomme og vanetænkning. Eksempelvis begyndte lufthavne på et tidspunkt at indføre automater, hvor passagerer kunne tjekke sig selv ind. I starten bemandede luftfartsselskaberne automaterne med servicepersonale, der stod ved siden af og var klar til at hjælpe, hvis passageren fik problemer med indtjekningsprocessen. Det var et genialt træk, fordi passagerer på den måde følte sig trygge. Det er et godt eksempel på en konkret understøttelse af adfærd, der hjælper forandringer og ny kultur på vej på en måde, der er i overensstemmelse med elefant-metaforen. Medarbejdere skal føle sig lige så trygge ved nye ting, som passagererne ved selvbetjeningsautomaterne i lufthavnen. Medarbejderne skal prøve det selv, trin-for-trin, frem for at modtage endeløse taler og power point-præsentationer.

Vi anbefaler, at projektledere bliver bedre til at nedbryde og gøre de ønskede forandringer mere tydelige for interessenterne og gå mere konkret til værks. Det indebærer, at projektlederen skal:

1. forstå den konkrete adfærdsforandring, projektet skaber, og
2. være i stand til at kommunikere den til målgruppen, som er alle involverede i projektet.

Projektlederen skal således anskueliggøre stien for rytteren, så han eller hun meget klart kan se stien samt, hvor den fører hen. Vi er alle elefanter, og det betyder, at vi i stedet for abstrakte fortællinger desuden skal modtage meget konkrete anvisninger for, hvad vi skal gøre i dag, i morgen og i næste uge. Organisationer har brug for hjælp til at forstå og udføre den adfærd, forandringen indebærer, og derfor kalder vi projektlederens opgave for: Design den ønskede adfærd sammen med projektgruppen og sørg for gøre det nemmere og mere oplagt at gøre det nye, end at gøre det man plejer. //



**METTELENE
JELLINGGAARD**

Konsulent og forfatter med 25 års erfaring i feltet adfærdsledelse og leder-/ organisationsudvikling. Har trænet projektledere og ledere til at tænke forandringsledelse på en anden måde. Uddannet og certificeret indenfor Behavior Economics fra Duke University/Prof. Dan Ariely. Skriver artikler til Børsens ledelseshåndbøger og er medforfatter til „Oplagt at lede adfærd“ fra Djøf Forlag.

mettelene@inside-kommunikation.dk