

Alle ønsker udvikling, men ingen forandring!

Og hvorfor ikke – de triste erfaringer!

Ordsproget er ofte tillagt Søren Kierkegaard, imidlertid er det ikke muligt at fastslå, om det faktisk er fra Søren Kierkegaard. Hvorfor er det alligevel interessant? Hvorfor er det, at ingen vil forandring? Er det ikke spild af ressourcer, hvis udvikling ikke fører til forandring? Langt de fleste vil gerne både udvikling og forandring. De vil bare gerne selv beslutte sig for både udviklingen, forandringen og især have indflydelse. Forandringen skal give mening! Der skal være tryghed og den enkelte skal kunne se sig selv i forandringen for at opnå udviklingen.

Denne artikel beskriver hvordan læring fra et træningsforløb kan indarbejdes i hverdagen og uambitiøst anvende træning og læring til at forandre den virkelige verden i evolutionær proces.

Mange forandringer igangsættes organisatorisk uden varsel og uden konkrete adfærdsbaserede handlingsplaner, i sådanne situationer bliver de fleste usikre og bekymrede. Tænk bare på den "bullshit bingo" som findes alle steder – nu skal alle være agile og med i øjenhøjde med kunderne! – hvad betyder det? Hvad skal du gøre i morgen? Når det er uden varsel, vil mange opleve at de ikke forstår det, at de bliver utrygge/bange og baseret på tidligere erfaringer, har de heller ikke tillid til at det lykkes. Hermed er der allerede skabt modstand mod forandringen – hvorfor det næppe kommer til at ske med den ønskede effekt.

Er udvikling og forandring planlagt med et træningsforløb (uddannelse) er udfordringen ofte, at der før træningsforløbet ikke sættes mål for den ønskede læring, ja alt for ofte forberedes det slet ikke. Der er travlt i hverdagen og opgaverne bliver ikke mindre af (ekstra) fokus på læring og træning i en periode. Det er vigtigt med opbakning og støtte hos egen leder.



I tiden efter træningen angriber hverdagen endnu mere! Der afsættes ikke tid til at træne og udvikle de nye kompetencer, som skal lede frem til forandringen. Træningen er slet ikke tænkt ind i egen kontekst af hverken medarbejder eller leder. Dette gør selve forandringen til noget ukonkret, som er svært at håndtere i en travl hverdag.

Forandringer er ændringer af vaner og adfærd. Det er en forskel fra det vi gør i dag til noget andet (nyt), som vi vil gøre fremover – eller du skal gøre noget andet end det du gør i dag! Du er meget kompetent netop nu og den kompetence skal ikke bruges mere! Du skal lære en ny kompetence, og opleve at du i en periode ikke er særlig kompetent!

Fra adfærdsdesign ved vi, at det forudsætter meget konkrete og målbare tiltag og det tager tid at udvikle nye kompetencer til den nye adfærd. Kultur er sammensat af adfærd (det vi gør) og værdier (vores indre holdning).

Hvis ikke der er en klar sammenhæng mellem forandring (det vi vil opnå) og det vi skal gøre som konkrete aktiviteter (handlinger - det der skal til) – så giver det ikke mening! Tilliden til forandringen falder og energien forsvinder. Motivationen er forsvundet eller reduceret og energien lav (motivation kommer fra latin: "Movere" – eller "to move", at (flytte/bevæge), hvor især den indre motivation er den afgørende energikilde fordi det giver mening for den enkelte og matcher med værdierne.

Don't work smarter – work harder! Der skal arbejdes meget mere med at gøre forandringen meningsfuld, at gøre handlingerne ekstremt operationelle og meget konkrete, at kommunikere "vejen derhen" (det ambitiøse slut mål) (roadmap) med meget små "tilsyneladende" uambitiøse delmål og aktiviteter. Der skal arbejdes (work) meget mere med at gøre forandringen konkret og mindre med at få det hele til at lyde "smart".

Hvordan kan det give mening?

Det kan det, hvis du selv afklarer hvorfor forandringen er vigtig for dig, og du kobler den til din indre motivation. Forandringen skal ikke være noget du kunne tænke dig – det er på ønske niveau! Du kan ønske dig så meget, som ikke bliver til noget. Forandringen skal være noget du **virkelig** gerne **vil**, som du prioriterer, og som du har en **tro** på kan lade sig gøre i praksis.

Udover at du selv skal gøre noget andet end du plejer, og dermed opleve usikkerhed, tab af tidligere kompetence og være sårbar, så vil dine omgivelser også opleve en ændret adfærd hos dig. Alle kender kommentarer som: Har du været på kursus? Har du været hos en coach? Eller OK – det holder nok kun 2 uger – så er alt ved det gamle (heldigvis) og den værste: Jeg sagde jo at det ikke kunne lade sig gøre. Det hedder nytårs fortsætter fordi det hele fortsætter som det plejer efter nytår.

I bogen "High Impact Learning" arbejder Robert O. Brinkerhoff med spillereglen 40-20-40 som en tilgang til læring og ændring af adfærd.

Før læringsprocessen	Under læringsprocessen	Efter læringsprocessen
- Hvad vil jeg gerne opnå, hvorfor er det vigtigt for mig? - Hvad skal jeg bruge det til? - Hvad er min motivation? - Hvordan hænger det sammen med mine og virksomhedens mål? - Hvad kan jeg forpligte mig til? - Tror jeg på, at jeg kan? Min selverkendelse – selvkontrol - Hvordan støtter min leder det? Er det nok?	- Afstemme forventninger og håndtere udfordringer - Hvordan får jeg viden og hvem kan bidrage med den? - Indeholder det praktisk læring og træning? - Kan træning kobles til min hverdag? - Er der aftalt opfølgning og feedback?	- Finde støtte, opbakning og i bedste fald efterspørgsel fra andre. Finde "buddy" - Definere forskellen fra nu, tænke baglæns med delmål - Planlægge med S5/M5 og synliggøre succes. Arbejde med PDSA og vide det tager tid - Være bevidst om andres følelser, behov (empati) og udvise respekt

Inspireret af Robert O. Brinkerhoff: High impact learning

Årsagerne til manglende forandring fordeles 40-20-40, derfor skal 40% af indsatsen være før læringsprocessen, 20% under selve læringsprocessen og efter læringsprocessen skal 40% af indsatsen bruges til at indarbejde læringen i egen kontekst. I skemaet nedenfor er der angivet aktiviteter inspireret af Brinkerhoff:

Den praktiske oplevelse er imidlertid, at forberedelsen ofte er mangelfuld eller slet ikke foretages, at selve læringsprocessen er ganske god og motivationen ganske høj for at anvende læringen. Så indtræffer virkeligheden: Mødet med hverdagen - BUM!
Ifølge Brinkerhoff får helt op til 75% ikke overført læringen til praksis i egen kontekst i hverdagen – skræmmende!

Årsager? Der er sjældent afsat tid til træning og udvikling. Selvom der er afsat tid til dette, så er det ofte for lidt eller at de operationelle opgaver tager al tid. Vi bliver lagt ned af opgaver, som ikke er blevet løst af andre under læringen eller træning. Der er måske mange ubesvarede e-mails – og inden alle disse er klaret, er der nået at komme endnu flere – det kan tage uger at komme denne evigt voksende backlog til livs – av – det er retur i hamsterhjulet! Hvad skal der så til?

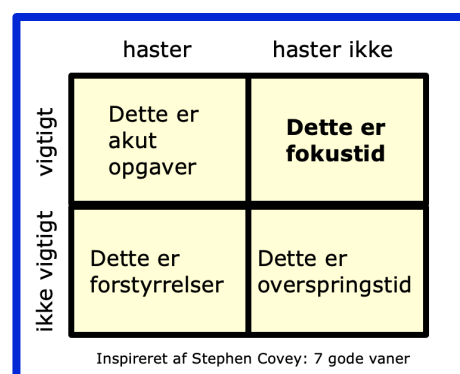
Hvad skal der til – når det skal være realistisk?

Er det muligt at finde bare lidt tid i hverdagen eller måske lidt hver uge, hvor der kan fokuseres? I bedste fald kan dette støttes af ledelsen, som også har eller burde have interesse i udvikling, forandring med fokus på forbedringer, produktivitet og engagerede medarbejdere.

Tid til fokusering er en balance mellem udvikling på lidt længere sigt og aktuelle arbejdsopgaver på kort sigt (akutte opgaver). Forhåbentlig med støtte fra ledelsen som prioriterer udvikling ind i hverdagen. Herudover er det også vigtigt med støtte fra en "buddy". Så timing og fokustid er ganske afgørende. Find den bedste model enten med din leder eller med egen planlægning. Fokustid betyder KUN EN opgave (en "vigtig – haster ikke" opgave)! Ingen forstyrrelser, ingen mail, ingen mobil og ingen multitasking! Fokustid betyder arbejde med opgaver som er vigtige og som ikke haster lige nu, se illustration med prioritering fra Stephen Covey også kendt som Eisenhower modellen. I hvilken kvadrant arbejder du mest?

Succesmulighederne er større, hvis 40-20-40 spillereglen har været planlægningsmodellen. Desværre er erfaringen, at det alt for ofte ikke er tilfældet. Så fokus bliver derfor på tiden efter læringsprocessen med den forudsætning at der under læringsprocessen har været trænet kompetence, som tænkes overført i hverdagen.

Det er vigtigt med en fortrolig "buddy", som ikke skal være din leder. Det skal være en person, som du kan drøfte din udvikling med, som kender organisationen eller har erfaring og vilje til at hjælpe. Det kan være en mentor eller coach rolle eller samarbejde med kompetente personer.

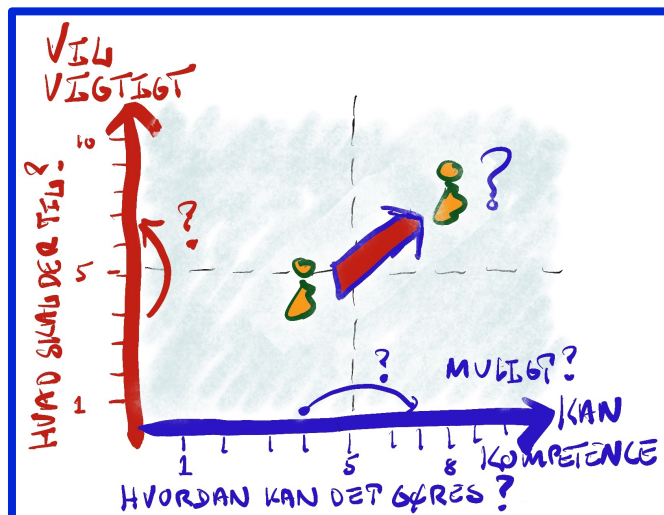


Sammen arbejdes med spørgsmålene: Hvor vigtigt er det for dig – er det noget du kun ønsker dig – eller er det noget som du **virkelig** gerne **vil**! Herefter arbejdes med mulighederne for at kunne gennemføre det og hvordan. Dialogen starter med spørgsmålet: På en skala fra 1 til 10, hvor vigtigt er det for dig?

Undersøges med åbne spørgsmål og nysgerrighed, hvad er det så, som er vigtigt og herefter: Hvad skal der til for at komme 1 eller 2 højere op på vil-skalaen? "Hvad skal der til" er spørgsmålet, som skaber den store refleksion og som kan bringe endnu mere energi ind i samtalen.

Herefter anvendes samme fremgangsmåde på mulighederne for at kunne gennemføre det, "hvordan kan det gøres"? Dette skaber meget refleksion og prioritering af muligheder, herunder afklaring af tidsrammen pr. uge eller endnu bedre pr. dag. Forhåbentlig findes en uambitiøs model med lidt fokustid hver uge. Alternativt at det hele forbliver en drøm (ønske) for nuværende. Begge udfald er vigtige.

Det handler om timing – at finde det bedste tidspunkt eller lade være! Vi ønsker ikke at starte endnu en forandring som ikke bliver til noget.



At personen selv i dialogen flytter til området "vil og kan"

Hvad er den konkrete plan – vejen derhen?

"Livet forstås baglæns, men må leves forlæns" sagde Kierkegaard.

Det er netop sådan vi gør når vi planlægger "vejen derhen"! En måned efter den planlagte start, hvad har vi så opnået? Hvad er det for en forskel der er opnået? Hvad er det vi vil opnå? Skrives bedst som en forskel fra nuværende adfærd og med en begrundelse f.eks.: *Jeg vil være bedre til at facilitere møder for at disse bliver mere produktive og afsluttes med at opnå målet for mødet. Kan måles med feedback, engagement på mødet, mødeevaluering og evalueringsskema.*

Dette er en meget ambitiøs adfærdssændring, som udover dig selv i facilitator rollen, involverer mange andre og ofte endda en hel virksomhedskultur. Til gengæld vil det nok være relativt enkelt at finde opbakning til dette – møder er ofte for mange, for lange og med tvivlsomme resultater.

Ambitiøse forandringer skal nedbrydes i meget mindre dele (delformål). Det gøres med mindre, uambitiøse delformål som kan opnås relativt hurtigt for at fastholde energien. Delformål opfyldes på maksimalt 4 uger. Første delformål på faciliteringstræningen kunne så være at lære 2 vigtige ting, der kan anvendes efter de 4 uger.

Hvordan læres 2 vigtige ting? Et kursus, en kollega som er god til møder, en bog? Hvis bogen er udgangspunktet, så er processen herefter afhængig af afsat fokustid. Hvis bogen

er på 250 sider, så er det ca. 65 sider pr. uge eller ca. 12-15 sider om dagen. Den daglige fokusering indeholder refleksion og notater om det læste. Vigtigt at udarbejde en refleksionslog eller læringslog. Det er fuldstændig samme proces som ved milepælsplanlægning i projekter, her kaldes processen "back casting" – det er netop det Kierkegaard siger.

Herefter sættes en lille milepæl hver uge som fokustidspunkt – er ugens lille mål opnået? Her skal ugens succes fejres og ugens samlede konklusion udarbejdes. Husk fejringen – det skal være en belønning som du giver dig selv, som er virkelig "fed" og du ser frem til. Det er meget vigtigt at få anerkendelse for sin indsats og delresultat, del gerne med din "buddy eller leder".

Eksemplet er måske en time om dagen – hvis det er for meget? (umuligt at have så meget fokustid). Så reduceres antal sider pr. uge og måske skal bogen deles over to måneder.

Delmål 2 er at tage et af læringspunkterne og indarbejde det som facilitator på møderne. Fortæl gerne deltagerne hvad du vil opnå og spørge om feedback på netop dette.

Hvordan skabes succes – og hvordan håndteres barriererne?

Opbakning fra din leder, din "buddy" eller nogle kolleger samt din egen fejring er en vigtig del af din læring og forbedring af adfærd. Husk du er oppe mod kulturen i møderne (det vi plejer – eller det plejer vi ikke) og ikke mindst kulturen i virksomheden (sådan gør vi her – fordi det har vi altid gjort).

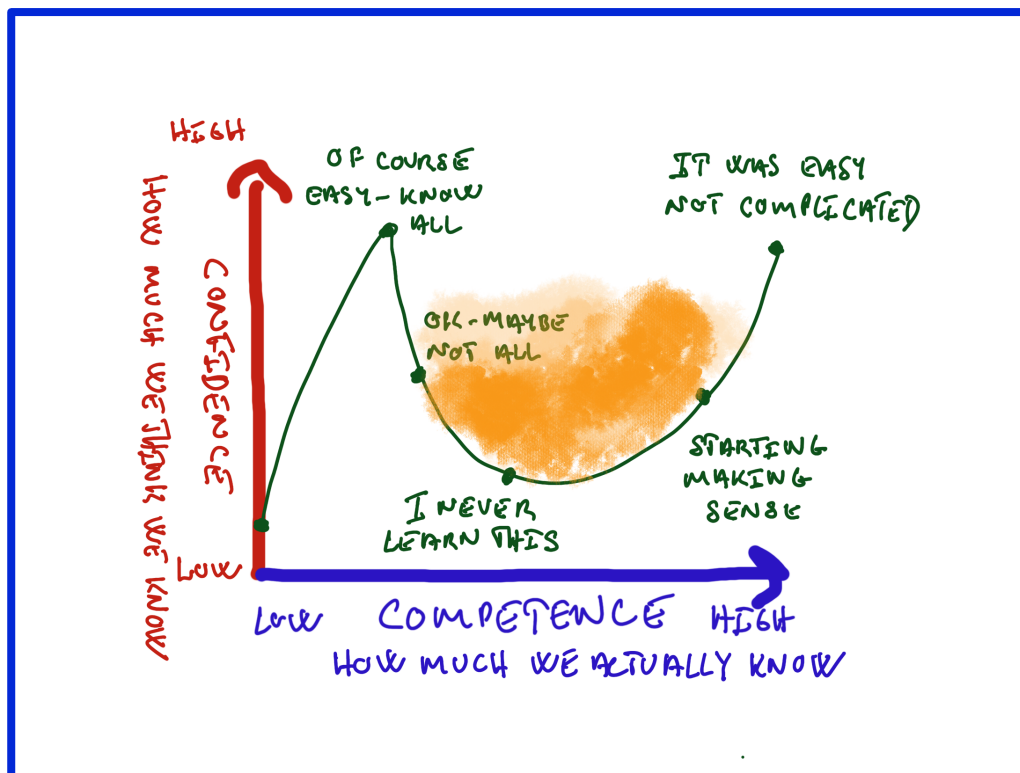
Det kræver vedholdenhed, selvkontrol, selvindsigt, træning, træning og træning – så kommer resultaterne langsomt ligesom opbakning og støtte vil stige. Det er aftalen med dig selv, din selvkontrol til at fastholde udviklingen og forandringen og vedvarende give dig motivationen. Der er IKKE en "quick-fix" på dette eller "one-size-fits all". Det er afprøvning, feedback, justering og afprøvning etc.

Konceptet er: Små, Sikre, Synlige, Succes'er, Snart (S5) og dette eksekveres med: Mange, Mindre, Milepæle, Muliggør, Motivation (M5). Dermed skabes den vedvarende energi som er MEGET nødvendig. Udover små sejre vil der også være nederlag og frustration – vi er i gang med en udviklingsproces. Derfor er det vigtigt med opbakning og støtte fra din "buddy" som mindst en gang om ugen – måske ved fejringen – deltager og hører refleksionerne. Samme gælder forhåbentlig din leder. Er dine aktiviteter konkrete nok? Vis beskrivelsen til din "buddy", hvis din "buddy" kan fortælle dig, hvad du har tænkt dig – så er du godt på vej med noget meget konkret.

Dette understøttes af Mark Twain med ordsproget: Continuous improvement is better than delayed perfection! Det er bedre med små uambitiøse mål end at arbejde med den perfekte plan – den findes ikke! Dertil er verden alt for volatil!



Det er en rigtig god idé at synliggøre din plan med dit uambitiøse formål og dine sejre og nederlag undervejs. Det kræver mod og sårbarhed at gøre det, men det giver forhåbentlig respekt om din indsats – og det kan smitte af på andre! Psykologisk tryghed er meget afgørende. Hvis der er støtte og anerkendelse af din indsats, så skal det nok lykkes. Hvis du bliver udstillet eller gjort til grin, så er det straks værre. I dette tilfælde kræves meget selvkontrol og vilje til at ville. Den kultur fremmer bestemt ikke udvikling!

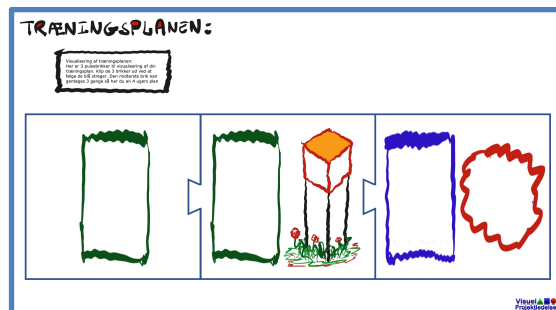
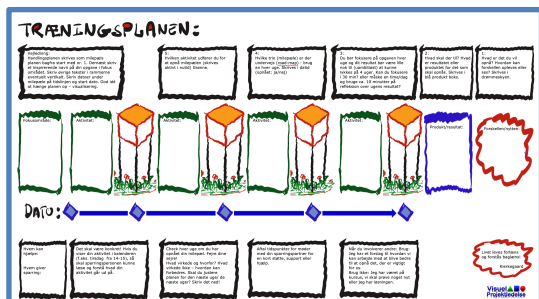


Din selvtillid og hvor meget du kompetence du rent faktisk har? Eller: Hvor meget du tror du ved? - og hvad kan du reelt kan? Det er her illustreret med Dunning-Kruger effekten.

Du vil ofte opleve en hurtig succesoplevelse med høj selvtillid. Herefter erkendes yderligere behov for træning, afprøvning, håndtering af fejltagelser og støtte fra buddy eller leder. Til sidst efter meget træning får du oplevelsen af succes ved at nå din forandring eller forbedring. Disse oplevelser er kendte som Dunning-Kruger effekten. Din første succesoplevelse kaldes "Mount Stupid" fordi du konstaterer, at selv om du kom godt fra start, så er der meget at lære endnu. Du indser at du skal gennem "frustrationernes dal" med brug for støtte (orange) for at komme til din velfortjente succes.

Edward W. Deming er kendt for sin Plan-Do-Study-Act proces for fokus på løbende forbedringer. Kompetencen og erfaringen opbygges stille og roligt, hvor feedback og vedvarende tilpasning (Study – Act) er helt afgørende. Denne proces er med til fastholdelse af energiniveauet (viljen til at ville – drevet af motivation) ved hjælp af feedback, refleksion og fejring. Desuden indbygges konkrete erfaringer undervejs.

En skabelon til at understøtte træningsprocessen og udviklingen til den kompetence forbedring, som "du virkelig vil opnå" findes på dette [link](#) eller på visuelprojektledelse.dk under aktivitet/artikler-til-inspiration. Her er også brikker til planlægning så den kan visualiseres ved opsætning på væggen.



For både dig og din omverden er det nemmeste i verden at gøre ingenting! – at fastholde nuværende kultur og adfærd. Men er det klogt? Edward W. Deming ordsprog: "You don't have to change – survival is optional" (change can be replaced by learn).

Du har selv ansvaret for din egen kompetenceudvikling!
Dit valg er: Do you really want to take the change of not changing?

Om forfatteren



René Jon Figgé

René Jon Figgé er Kreativ Facilitator
Visuel Projektledelse og associeret
partner hos Mannaz. Aktiv i Dansk Projektledelse
og medlem af redaktionen for medlemsbladet.
Certified Scrum Master PSM II, Product Owner
og IPMA B certified Senior Project Leader.

Mail: rji@visuelprojektledelse.dk
Home: www.visuelprojektledelse.dk
Linkedin: www.linkedin.com/in/renefigge/
Facebook: www.facebook.com/visuelprojektledelse

Artiklen er inspireret af:

- Daniel Kahneman: Thinking, fast and slow
- Morten Münster: Jytte fra marketing er desværre gået hjem for i dag
- Morten Münster: Jytte vender tilbage
- Rick Maurer: Beyond the wall behind resistance
- Rick Maurer: Resistance to change
- Robert O. Brinkerhoof: High Impact Learning
- Stephen R. Covey: 7 good habits for highly effective people
- Egne erfaringer gennem +30 år som Senior Projektchef og Afdelingsleder