VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 11-11-2016

Stop din hjerne i at modarbejde forandringer

Man hører altid om, at mange medarbejdere har modstand mod forandringerne, men hvordan har du det egentlig selv? Bobler du af forandringsglæde, eller koger du over af forandringslede. Læs om, hvorfor du skal lede indad, før du kan lede andre godt gennem forandringer.

Skribentinfo



Hanne Jessen Krarup
Advokat og ledelsesrådgiver

Husker du at kigge indad? Som leder er det vigtigt, at du har styr på dine egne reaktionsmønstre. For hvis du ikke er bevidst om dem, så styrer de dig i stedet for, at du styrer dem. Og det bliver særlig tydeligt, når du skal lede forandringer. For selvom du rationelt bakker op om forandringerne, kan dine instinkter handle imod dig, og så fejler din forandringsledelse. Læs her om fælderne, og hvad du kan gøre for at lede indad, før du leder udad.

Hjernen modarbejder forandringer

Hjernen modarbejder enhver forandring, den udsættes for, da den ikke har udviklet sig, siden vi udvandrede fra savannen for 200.000 år siden. Dengang var dens primære funktion at opretholde status quo, for status quo var lig med overlevelse. Hjernen tror stadig, du lever på savannen. Derfor skal du snyde hjernen og aktivt arbejde for forandringen.

Din impulsstyrede hjerne kæmper altså stædigt imod din rationelle hjerne. Først når du bliver opmærksom på denne kamp, kan du sætte dig ud over din egen forandringslede (trangen til at holde fast i det kendte) og arbejde med det. Selv om du rationelt kan se fornuften i at forandre, ser hjernen det som sin fornemste opgave at modarbejde forandringerne og opretholde status quo.

Kig indad før du handler udad

Evnen til at kigge indad, før man handler udad, er en ledelseskompetence du ikke kan læse dig til. Den kan du kun tilegne dig gennem træning og handling. Det er en proces i tre trin:

- Trin 1: Anerkend på et bevidst og kognitivt niveau frygten for det ukendte
- Trin 2: Find strategier til at rumme frygten.
- Trin 3: Lad dig nu styre af fornuften.

Når frygten er indkapslet, skal du handle ud fra det, du rationelt godt ved er det rigtige at gøre, også selv om det er anderledes og angstprovokerende.

Når kæden alligevel hopper af, fordi hjernen insisterer på status quo: Gå tilbage og start med trin 1, og gå så videre til trin 2. Igen og igen.

Hvad kan du gøre anderledes allerede i dag?

Inspireret af den danske psykolog Lotte Lüschers bearbejdelse af de amerikanske ledelsesforskere Quinn og Camerons Competing Values Framework kan du allerede i dag begynde at arbejde med at se indad. Du kan bruge følgende spørgsmål:

- Hvad vender du ryggen til i din (forandrings)ledelsesgerning?

Når du begynder at se et mønster, kan du arbejde med spørgsmålet:

- Hvorfor vender du (måske) konsekvent ryggen til et bestemt fokusområde?

Det er en god indgang til at opdage uhensigtsmæssige mønstre.

Quinn og Cameron taler om håndtering af fire konkurrerende værdier (Competing Values), der tilsammen udgør de fokusområder eller den ramme (Framework), som lederen i den optimale verden konstant bør have fokus på. De fire konkurrerende værdier er:

- Fornyelse: At gøre det først
- Resultater: At gøre det hurtigt
- Stabilitet: At gøre det rigtigt
- Relationer: At gøre det sammen

Du kan ikke have fokus alle steder på samme tid. Som oftest har du ryggen til **stabilitet**, når du fokuserer meget på **fornyelse** (som fx i forandringssituationen), mens du måske har ryggen til **relationer**, når du fokuserer på **resultater.**

Uden en opmærksomhed på, hvilke af de konkurrerende værdier du i en given situation vender ryggen til, vil du hele tiden køre på autopilot, fordi hjernen er indstillet på at modarbejde forandringer.

Arbejdet med Competing Values Framework er derfor én måde til at blive opmærksom på, hvilken vane

frygten får dig til at gentage (altså trin 1 og 2 ovenfor). Når du har opdaget vanen, kan du lade fornuften styre (trin 3) ved at se på, hvad du i situationen vender ryggen til.

Fortiden kommer ofte (med) på arbejde

For nogle ledere kan det også betale sig at se sig tilbage. For fortiden - så langt tilbage som den tidlige barndom, kommer (med) på arbejde. International forskning viser, at omkring 30 procent af af alle - ledere eller ej – har problemer med deres relationer.

Du risikerer at gentage dine mønstre, hvis du ikke er i stand til at reflektere over, hvordan tidligere relationer har påvirket dig. Men hvis du bliver opmærksom på det, kan du spole dine mønstre langsomt tilbage, så du tillægger dem stadig mindre betydning i nutiden. Hermed kan nye mønstre etableres.

De uhensigtsmæssige mønstre kan fx stamme fra problematiske tilknytningsmønstre fra barndommen. De kan skabe en fordrejning i den aktuelle ledelsessituation, hvor ens barndomsoplevelser genspilles i ens relationer som voksen. Det kaldes overføring: Her-og-nu-situationen fremkalder følelser fra en tidligere relation. Overføringen kan være så stærk, at lederen er overbevist om, at følelserne udspringer af den aktuelle interaktion med medarbejderen.

Det er ikke for sent at skabe nye mønstre

Hjernen er plastisk, så du kan forme hjernen hele livet igennem. Det gør du ved:

1. Erkende mønstrenes eksistens
2. Forstå, hvordan de er opstået
3. Etablere nye mønstre, som kan overskrive de gamle

Det er sjældent et lineært arbejde, og forandringslederen arbejder på alle tre tangenter sideløbende. Overskrivning af sejlivede tilknytningsmønstre kræver en udviklet evne til selvrefleksion. Her kan en professionel mentor være oplagt, fordi mønstrene netop har til formål at få dig til at tænke og handle, som du plejer. En mentor kan hjælpe dig med at se mønstrene og gøre op med dem.

Artiklen er baseret på bogen "Forandringsledelse uden forandringslede". Bogen er både en refleksionsbog, der giver et overblik over forskellige forandringstilgange og en praktisk redskabsbog. Læs et uddrag af bogen her. (http://ipaper.ipapercms.dk/DanskPsykologiskForlag/Organisation/Forandringsledelseudenforandringslede/)

Læs også:

10 spørgsmål til forandringslederen

Forstå menneskets natur og få succes med forandringer

Sådan dæmper du angst ved forandringer

Publikation: Forandring fryder og forstyrrer