



Tre avgörande nycklar för att lyckas med förändring på den moderna arbetsplatsen

Drive Management 2015

Strategy | Performance | Transformation | Sales | People | Digital

DE FLESTA FÖRÄNDRINGSARBETEN MISSLYCKAS

Att lyckas med förändringsarbeten är minst sagt en stor utmaning. Hela 7 av 10 förändringsarbeten misslyckas (John P. Kotter). Enligt Dr. Edward Miller på Johns Hopkins University är det så många som 9 av 10 bypass-opererade som inte ändrar sina levnadsvanor efteråt. Statistiken talar sitt tydliga språk. Förändringar kommer inte tillstånd, inte ens när det har påverkan på liv och död.

Vad är det då som gör att inte fler lyckas? Forskningen har sedan lång tid kunnat påvisa vad som krävs och vad orsakerna till misslyckandena är. Trots detta går såväl välrenommerade konsulter som interna specialister på samma minor, om och om igen. Och missar det som är fundamentalt för att lyckas med förändringsarbeten.

För att vi ska lyckas med förändring behöver vi jobba med de mekanismer och förutsättningar som är avgörande för att skapa de resultat som förändringen syftar till att uppnå.

Om vi flyttar oss från företagsvärlden finns det flera arenor där man lärt sig vad som funkar eller inte. Inom t ex spelvärlden har de sedan länge knäckt några av nycklarna för att säkerställa att hålla engagemanget hos spelarna uppe och få dem att fortsätta att spela timmar efter timmar.

Tittar vi även på idrottsvärlden har såväl idrottspsykologer som tränare funnit viktiga svar. Och inom vissa verksamhetsområden som t ex mjukvaruutveckling har flera av de bärande principerna för att lyckas med utveckling och förändring sedan lång tid använts.

Vilka är då de avgörande fundamenten för att lyckas med förändring på den moderna arbetsplatsen?



”Forskningen har sedan lång tid kunnat påvisa vad som krävs och vad orsakerna till misslyckandena är”

NYCKEL NR 1: SLUTA FOKUSERA PÅ RESULTATET

Det första - och helt avgörande - är att flytta fokus från resultat till beteenden, det vill säga att flytta fokus från effekten (resultatet) till orsaken bakom (beteendet). Redan här går de flesta i fällan och gör tvärt om. Istället fokuserar de ännu mer på resultatet, och tar fram fler och "bättre" mått, samt ökar uppföljningen. Att fokusera mer på resultat, mål eller KPI:er leder inte per automatik till att de nås. Oavsett hur hårt du slår dem i huvudet på medarbetarna. Lika lite som att vi skulle lyckas med bantning genom att ställa oss på vågen fler gånger per dag.

Problemet är att mätningen och uppföljningen inte hjälper organisationen att uppnå de önskade resultaten eftersom vi inte får veta vilka beteenden som är avgörande för att lyckas. Till en viss grad kan starkare monitorering kortsiktigt förbättra prestationen hos en del individer. Forskningen har dock sedan länge varit tydlig med att det som framförallt uppnås med det angreppssättet är att den negativa pressen ökar. Resultatet blir oro och ångest. Vi hamnar i en situation där utmaningen vida överstiger vår förmåga att lösa den. Vi tappar kontroll över situationen. Och vi fokuserar på hitta att förklaringar utanför vår egen påverkan. Försvarsmekanismerna kommer som brev på posten.

"Istället ska vi flytta allt fokus till de beteenden som är viktigast, för att lyckas uppnå de önskade resultaten"



Andra vanliga verktyg är att använda yttre belöningar utifrån modellen "om du gör, eller uppnår x, så får du y". Det kan t ex vara olika säljtävlingar eller rörliga ersättningar. Ursprunget till att jobba med yttre belöning kommer från industrialismen och fungerade på det löpande bandet. Trots att de flesta arbetsplatser idag är mycket långt ifrån ett löpande band och att samhället i allmänhet har utvecklats oerhört sedan dess, är fortfarande yttre belöningen ett av de vanligaste verktygen för att försöka förändra verksamheten.

Yttre belöning ligger långt ned på skalan avseende effektiva verktyg, och kommer tyvärr att snarare öka sannolikheten för att förändringen misslyckas i ett längre och större perspektiv. När fokus sätts på resultatet riktar vi all uppmärksamhet och kraft på effekten istället för orsaken vilket gör att förändringen inte kommer till stånd.

Lösningen är så enkel som att vi ska sluta att fokusera på resultatet eftersom vi inte kan ta kontroll över det. Istället ska vi flytta allt fokus till de beteenden som är viktigast, för att lyckas uppnå de önskade resultaten.

Plötsligt kan vi ta kontroll över situationen – och göra något åt den. Det finns en tydlig väg till målet. Och en väg som vi konkret kan påverka och stegvis förflytta oss på. Vi kan göra det som krävs för att uppnå önskade resultat. Resultatet kommer alltid att endast vara en effekt av de beteenden som utförs.

Därför är rätt beteende nyckeln till framgång. Och fokus förflyttas till det som vi direkt kan påverka.

NYCKEL NR 2: FRÅN ORD TILL HANDLING

När beteendet är identifierat trillar de flesta ned i nästa fallgrop, d v s att tro att vi ändrar våra beteenden och vanor bara för att det finns en instruktion, process eller ett best practice. I så fall skulle ju inte särskilt många vara oönskat överviktiga. I stort sätt alla vet att det krävs mindre mat eller högre grad av rörelse för att gå ned i vikt. Det räcker inte att bara få veta vad som är rätt sak att göra.

Vi människor beter oss nämligen på ett likartat sätt när det handlar om att börja göra saker annorlunda än vad vi är vana vid. Vi skjuter upp att göra det nya beteendet. Vi gör det som kallas för prokrastinering, precis på samma sätt som de flesta gör med sitt nyårslöfte eller när de ska börja att träna mer än tidigare. Vi gör det senare, nästa dag eller nästa vecka (Steel, P).

För att lyckas med förändring är målinriktad träning på det nya beteendet centralt. Även här gör många ett vanligt misstag och väljer istället lösningar i form av informationsmöten, utbildningar eller liknande. Tyvärr är effekten väldigt låg med denna typ av insatser. Trots det investeras det stora mängder pengar och resurser i olika former av informations- och utbildningsinsatser.

Det effektivaste sättet att utveckla kompetens är att träna på att göra det i det dagliga arbetet, både individuellt och tillsammans med kollegor. Flera studier har visat att fördelningen mellan olika sätt för att utveckla vår kompetens är 70 / 20 / 10. Ca 70 % av vår kompetensutveckling kommer genom att träna och göra uppgifter i det ordinarie arbetet, runt 20 % kommer genom diskussioner och erfarenhetsutbyte mellan kollegor och endast 10 % genom utbildningsinsatser (Lombardo, Michael M; Eichinger, Robert W).

Den andra avgörande nyckeln är att skapa en individuell förändringsstruktur som hjälper medarbetaren att kliva ut från sin trygghetszon och praktiskt träna målinriktat i vardagen. Detta kombinerat med en gemensam förändringsstruktur med kollegor för erfarenhetsutbyte och lärande av varandra. Förändringsstrukturerna kommer hjälpa till att skapa det fokus, engagemang och positiva press som förstärker rätt beteende. När vi vet vad vi vill uppnå och vilka beteenden som är viktigast handlar allt om att göra det i vardagen, d v s träning tillsammans med feedback och reflektion. Träning i kombination med reflektion och realtidsfeedback från så många källor som möjligt.

NYCKEL NR 3: FRÅN CHEFSKONTROLL TILL SJÄLVKONTROLL

Det finns bara en enda person som kan ta ansvar för att utveckla det egna beteendet och det är jag själv. Problemet är dock inte att vi oftast inte tar ansvaret, utan att vi har en chef som inte delar ut ansvaret tillräckligt tydligt. Chefen, med goda intentioner, tar istället ansvaret för medarbetarens agerande och lägger det till allt annat ansvar som chefen har.

Inom spelvärlden har de som tidigare nämnt sedan lång tid förstått vad detta handlar om. Annars skulle ingen fortsätta att spela. När du spelar ett spel behöver du ingen chef som driver dig i din strävan att förbättras. Du har ändå ett oerhört stort engagemang för att fortsätta spela och fortsätta att utvecklas.

I spelen används de mekanismer som gör att vi människor tränar målinriktad och utvecklas genom sk gamification. Enkelt beskrivet handlar det om att försätta deltagaren i det som idrottspsykologerna kallar för flow, dvs i en perfekt balans mellan utmaningsgrad och självkontroll. Genom direkt feedback, på specifika beteenden, får spelaren positiv eller negativ förstärkning av rätt eller fel beteende för att lyckas.

”Enkelt beskrivet handlar det om att försätta deltagaren i det som idrottspsykologerna kallar för flow”



Genom eget ansvarstagande för att korrigera sitt beteende i spelet sker en ständig utveckling, i små, små steg. Genom att hamna i flow skapas kraften och motivationen att fortsätta att träna. Och det framgångsrika beteendet utvecklas - och blir till slut en vana.

Det går inte att ändra en vana och skapa en ny, utan en stor mängd träning. Och vill vi bli väldigt duktiga på något krävs det normalt väldigt många timmars målinriktad träning. Genom att driva förändringsarbete utifrån ett självkontrollerande perspektiv kommer förändringen att ske både snabbare, roligare och med bestående effekter.

HEMLIGHETEN: ANVÄND DE TRE NYCKLAR TILLSAMMANS

”Men vi gör ju redan några av de där sakerna, och vi lyckas ändå inte få till en beteendeförändring”. Ja, de flesta organisationer och verksamheter gör självklart många delar av detta. Det är ju inte så att det finns brister på vad som är best practice, även om det kallas för allt möjligt och kanske inte håller den kvaliteten som krävs för att det ska vara ett konkret bidrag. De flesta verksamheter har också olika strukturer i vardagen som ska främja daglig utveckling och träning.

Och vilken arbetsplats säger inte att medarbetarna ska ta eget ansvar. Eller att cheferna ska utöva ett coachande förhållningssätt.

Det som vi tydligt har identifierat, genom en stor mängd av lyckade förändringsarbeten, är att framgången ligger i att fokuserat göra de tre nycklarna tillsammans. Dvs att driva förändringen utifrån ett självkontrollerande perspektiv, hjälpa medarbetarna att varje dag, i sitt arbete, träna på de viktigaste beteenden (best practice) som verksamheten själv identifierat. När detta görs så kommer resultaten. Och oftast mycket fortare än vi kunnat drömma om.

Vi har flertalet exempel på redan duktiga säljare som ökat sin avslutsfrekvens med 50 % på några månader. Eller ledare som förbättrat sina avgörande ledarbeteenden med över 30 % inom ett halvår. Och det spelar ingen roll inom vilken verksamhet vi jobbat med. Vi ser samma utveckling oavsett om det är back-office personal eller seniora partners på stora konsultföretag. Vi ser samma utveckling oavsett om det handlar om ideella organisationer, kundcenterverksamhet eller säkerheten på en kärnkraftsanläggning.

I grunden handlar det om att hjälpa medarbetaren att lyckas i sitt arbete, och att gå från ett gammalt beteende till ett nytt. Det handlar om att ändra inarbetade vanor och skapa nya, bättre vanor samt beteenden.

Det är utmanande att ändra vanor. Och där är en stor anledning till att 7 av 10 förändringsarbeten misslyckas. Men nu har du fått receptet och plattformen för framgångsrika förändringsarbeten. Förändringar som kommer kunna uppnås både snabbt och bli bestående. Lycka till.

Källor

- Lombardo, Michael M; Eichinger, Robert W (1996). The Career Architect Development Planner, Minneapolis
- Kotter John P, Leading Change, Harvard Business Press, 1996
- Dr. Miller, Edward, the dean of the medical school and CEO of the hospital at Johns Hopkins University
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: a meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. Psychological bulletin, 133(1), 65-94

Denna artikel är publicerad av Drive Management.

Copyright © 2015 Drive Management

All rights reserved.

Drive Management är ett managementkonsultbolag specialiserat på förändringsarbete, transformationer och prestationsförbättringar.

Vi hjälper företagsledningar med frågeställningar inom:

- Performance Improvement
- Transformation
- Sales
- People & Organization

Tillsammans med våra uppdragsgivare identifierar vi förbättringsområden och realiserar markanta resultatförbättringar, ofta med stöd av moderna digitala lösningar. Vi är experter på resultatförbättringar genom människor.

www.drive.se

Strategy | Performance | Transformation | Sales | People | Digital