

Den virkelige grund til at mennesker ikke vil forandre sig

Stort set ingen virksomheder og mennesker går fri af at skulle håndtere forandringer effektivt. Det er god latin, at "forandringer er kommet for at blive". Altså skal alle ledere kunne lede forandringsprocesser, og medarbejdere skal være forandringsparate.

Når alle hele tiden bekræfter hinanden i, at det er sådan, kan det jo undre, at det ind imellem er så svært at have med at gøre alligevel! Når man bevæger sig rundt i arbejdslivet med øjne og ører åbne, er man imidlertid ikke i tvivl om, at det er sådan.

Hermed bevæger vi os ind i et felt, hvor antallet af forskellige udfordringer er uendeligt og forslagene til at gøre noget ved det lige så utalligt. Blandt de mange tankevækkende bud er Robert Kegan og Lisa Lahey's (Kegan, R. og Lahey, L.L.: The Real Reason People Won't Change, Harvard Business Review, November 2001: s. 84-92.) .

Hemmeligheden ud fra disse forfatteres synsvinkel er, at vi kan være tilbøjelige til at overse eller ignorere, at mennesker i situationer, der kræver forandring, i virkeligheden er splittet imellem "konkurrerende forpligtelser".

Forfatterne påstår på baggrund af deres iagttagelser, at vi nemt kommer til at lege en leg med os selv og hinanden:

- Vi giver udtryk for, hvor vigtigt en eller anden forandring er for os
- Alligevel så gør vi det ikke
- Tværtimod gør vi noget andet, der forhindrer os i det
- Det skyldes, at vi i virkeligheden ligger under for "konkurrerende forpligtelser"
- Grunden til det kan være en eller anden fundamental antagelse.

Et af de beskrevne eksempler er følgende: en ung mand er den eneste ikke-hvide i en arbejdsgruppe. Han giver udtryk for, hvor vigtigt det er for ham at have et godt forhold til kollegerne. Alligevel støder han dem gang på gang fra sig med sarkastiske bemærkninger. Bagved denne opførsel ligger en konkurrerende forpligtelse: den unge mand ønsker samtidig at være loyal over for sin omgangskreds fra hans egen etniske gruppe. For at leve op til det, holder han ubevidst sine hvide kolleger på afstand med sin opførsel. Den underliggende antagelse er, at man ikke samtidig kan være loyal over for sin etniske gruppe og så være integreret med "den bløde mellemvare".

For at en person kan komme ud af denne konflikt anbefaler forfatterne, at man hjælper vedkommende til at bearbejde sin grundlæggende antagelse. For enkelheds skyld beskriver de indsatsen i 5 trin:

Trin 1: Bliv opmærksom på den aktuelle adfærd. Altså gælder det om i første omgang netop ikke at ændre på noget, men primært at iagttage og forstå det, man selv gør.

Trin 2: Vær på udkig efter eksempler, der underminerer den fundamentale antagelse. Hver gang man støder på eksempler på, at antagelsen ikke holder, kan man blive bestyrket i troen på, at det kan være anderledes.

Trin 3: Undersøg historien. Nu gælder det om at søge tilbage og finde eksempler på, at man handlede i overensstemmelse med sine fundamentale antagelse. Hvis det lykkes at finde tilbage til første gang og derefter at følge eksemplerne fremad i historien, kan man måske se et mønster. Når man får øje på mønstret, bliver det også lettere for personen at vurdere, om adfærden stadig er hensigtsmæssig i de aktuelle situationer.

Trin 4: Afprøv antagelsen. Det er først nu, at man skal ændre adfærd. Den person, der er "fange" af sin fundamentale antagelse, skal nu prøve at handle imod den. Man kan i første omgang øve sig over for en sparringspartner, så man kan blive fortrolig med den ny adfærd, før man kaster sig ud i praksis.

Trin 5: Evaluer resultaterne. Når personen har prøvet at handle imod sin fundamentale antagelse nogle

gange, bør vedkommende vurdere resultaterne. I nogle tilfælde kan det give anledning til at revidere antagelsen eller ligefrem at droppe den.

Som forfatterne indirekte siger i deres artikel, er dette nok noget lettere at arbejde med, hvis man har en coach eller sparringspartner til at hjælpe sig, men principielt er der ikke noget til hinder for, at man gennemfører forløbet på egen hånd.

Anmeldt af Henrik W. Bendix