

# VANENS FORANDERLIGE KRAFT

## -OM EN ØDELAGT PLASTIKBAKKE, POMODORO-SESSIONER OG ARMBØJNINGER EFTER TOILETBESØG

Publiceret: 21. oktober 2020

Af: Michael Pedersen

### ABSTRACT

I essayet ser jeg på vaner og vaners betydning for forandringsprojekter. Først ser jeg nærmere på, *hvorfor* vaner er vigtige i forhold til forandringer. Forandring af adfærd handler ikke blot om at oplyse eller motivere medarbejderne for nødvendigheden af forandring. Der må også arbejdes med deres vaner som råmateriale for forandring. Derefter vil jeg se nærmere på, *hvad* vaner er. Vaner kan forstås som mere eller mindre automatisk gentagelig adfærd, hvor vi reagerer ens på kendte situationer, men de er også dispositioner til at handle og tænke, som griber dybt ind i vores måde at erfare både kendte og ukendte situationer på. Sidst ser jeg nærmere på, *hvordan* vaner kan ændres. Her må lederen være opmærksom på aspekter som materielle og sociale omgivelser, meningsskabelse, tålmodighed og evaluering af vaneændringer.

### INTRODUKTION

Vanens magt er blevet tema inden for selvhjælpsbøger og ledelseslitteratur, som beskæftiger sig med adfærdsændringer. I en tid, hvor agilitet, forandring og omstilling anses som livsnødvendig i udviklingen af den private og offentlige sektor, er det rutinemæssige, vanen og den konkrete dagligdagsadfærd begyndt at få en stigende interesse som essentielle ressourcer for at håndtere forandring. I Danmark har bøger som Imran Rashids *Sunde Vaner* (2019) påpeget nødvendigheden af at opdyrke bæredygtige vaner ved at arbejde med hjernens og kroppens naturlige begrænsninger, Morten Münsters underholdende bestseller *Jytte fra Marketing* (2018) har gjort lederne

opmærksomme på, hvordan adfærdsændringer blandt medarbejderne kræver, at blikket fjernes fra de store abstrakte visioner og koncentrerer sig om det hverdagsliv, som udspiller sig i organisationer, mens *Vanebrud* af Lene Tanggaard (2018) har påpeget, hvordan kreativitet og vaner er tæt forbundet. Samtidig har internationale bestsellere, som Charles Duhiggs *Vanens Magt* (2014), Nir Eyal's *Hooked* (2014), James Clear's *Atomic Habits* (2019), Wendy Woods' *Good Habits, Bad Habits* (2019) og BJ Fogg's *Tiny habits* (2019) insisterer på, at enhver form for forandring af menneskelig adfærd kræver, at vi forstår vanens enorme magt over vores liv. I dette essay vil vi se nærmere på hvorfor vaner er væsentlige for forandring, hvad vaner egentlig er og hvordan du som leder kan arbejde med vaner som motor for forandring?

## HVORFOR NU VANER?

Hvorfor er vaner vigtige for ledelse? Et fælles budskab fra alle bestsellerne er, at vi alt for ofte reducerer problemer med forandring i adfærd til enten et spørgsmål om manglende viden eller svingende motivation (Münster 2017, Rashid 2019). Vi har en tendens til enten at ty til mere oplysning eller følelsesbaseret kommunikation, når vi forsøger at ændre medarbejdernes adfærd. Begge tiltag glemmer dog, at store dele af vores daglige adfærd ikke er styret af bevidste intentioner eller en brændende passion for en større sag (Münster 2017, Clear 2018, Fogg 2019, Wood 2019). Især de mønstre af vaner, vi danner i vores arbejdsliv, er langt mere afgørende for, om vi forandrer os eller ej, end røde tal, brændende platforme, passioneret lederskab eller FN's verdensmål.

Vaner er særlig vigtige, fordi de filtrerer vores handlinger og tanker og dermed er afgørende for enhver forandningsproces. Når mønstre af handlinger og tanker gentages over tid, går de fra at være mere eller mindre frivillige, intentionelle og reflektive til at blive ubevidste og til tider nærmeste automatiske vaner. I denne gentagelsesproces vokser vanerne frem i vores handlinger og tanker og fylder vores liv med forudsigelighed og ro (Wood 2019). Ulempen er, at vaner kan gøre os ufølsomme for ændringer i vores omgivelserne, mens fordelene er, at de frigiver kroppens og hjernens energi, så denne energi kan bruges på andre ting end det, vi har opbygget vaner omkring (Fogg 2019). Når jeg ikke behøver at opfinde et nyt morgenritual hver morgen, eller tage en ny rute til arbejde, får jeg mulighed for at fokusere på andre tanker og handlinger, fx hvordan mødet med undervisningsteamet skal håndteres, eller hvordan denne artikel bedst skrives.

Vaneforskeren Wendy Wood (2019) er i sine studier kommet frem til, at op til 50 procent af vores beslutninger i løbet af en dag er af vanemæssig karakter. Så vaner er alt andet end trivielle. De bidrager til at navigere vores færden, og de farver vores indstillinger til de situationer, vi befinder os i. Derfor skal vi arbejde direkte med disse vaner, når forandringer skal gennemføres. Det er gennem bearbejdningen af vaner, ikke deres udryddelse, at vedholdende forandringer skabes.

**LEDERTIP: HVORFOR SKAL DU FOKUSERE PÅ VANER? FORDI FORANDRING AF ADFÆRD KRÆVER, AT DU I DIN LEDELSE IKKE KUN SÆTTER DIN LID TIL OPLYSNINGSPROJEKTER OG STORE FORKROMEDE MOTIVATIONSTEORIER. DU MÅ DERIMOD ARBEJDE DIREKTE MED DINE MEDARBEJDERES VANER. VANENS MAGT BESKYTTER OS FRA EN VERDEN, SOM KONSTANT STÅR UFÆRDIG, MEN VANEN ER SAMTIDIG OGSÅ DET RÅMATERIALE, VI KONSTANT MÅ BEARBEJDE FOR AT NAVIGERE I EN VERDEN I FORANDRING.**

**"VANENS MAGT BESKYTTER OS FRA EN VERDEN, SOM KONSTANT STÅR UFÆRDIG, MEN VANEN ER SAMTIDIG OGSÅ DET RÅMATERIALE, VI KONSTANT MÅ BEARBEJDE FOR AT NAVIGERE I EN VERDEN I FORANDRING."**



## MEN HVAD ER VANER?

Grundlæggende kan man tale om to overordnede måder at forstå vaner på. På den ene side kan vaner forstås som mere eller mindre automatiske reaktioner, som er indlejret over tid. Denne forståelse finder man især i de tidligere nævnte bøger om *Jytte fra Marketing*, *Sunde vaner* og *Vanens magt*, og det er en forståelse, som er vokset ud fra den behavioristiske tradition inden for psykologien. På den anden side er der også en bredere og dybere forståelse af vaner, som man blandt andet finder i Lene Tanggaards *Vanebrud*, som trækker på en forståelse af vaner, som er inspireret af den amerikanske filosof og psykolog John Dewey (1859-1952). Her er vaner ikke primært automatiske adfærdsreaktioner, men tilbøjeligheder eller dispositioner til at handle og tænke på

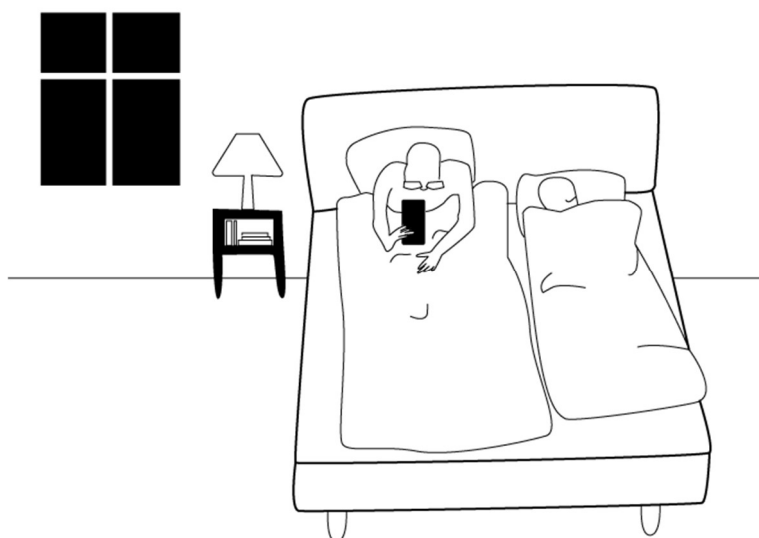
særlige måder. For at forstå, hvad vaner er, og hvordan man ændrer dem, er det væsentligt at tage udgangspunkt i begge forståelser. Lad os derfor se nærmere på de to forståelser af vaner.

### **Vaner er automatiske sløjfer af reaktionsmønstre**

Vaner som automatiske reaktioner udtrykkes ofte gennem metaforen vanesløjfer. Duhiggs internationale bestseller *Vanens Magt* (2014) udtrykker det mest klart: En vane er en sløjfe med tre elementer: Først sendes et signal eller stimuli fra omgivelserne, som gør hjernen og kroppen opmærksom på hvilken vane, der skal aktiveres, så kommer responsen og endelig belønningen. Over tid forstærkes sammenhængen mellem disse tre dele af sløjfen, indtil en trang eller et begær efter belønningen opstår. Som både Clear (2018), Rashid (2019), og Fogg (2019) påpeger, sætter denne trang sig som den motiverende faktor i vanesløjfen, hvormed vi i virkeligheden kan tale om fire skridt, når vanen er dannet. Signal, trang, respons og belønning.

### **Mobilvaner i sengen**

Et eksempel på vanesløjfen er dine mobilvaner. Når mobilen brummer, registrer du det som et signal, der vækker en trang til se indholdet af beskeden, så du responderer og griber telefonen, og belønningen får du af at se indholdet. Når grebet efter mobilen bliver forstærket i din vanesløjfe, får du over tid sværere ved bevidst at stoppe denne proces, da du nu automatisk får en trang til at gribe telefonen, selvom du måske sidder i et arbejdsmøde, til en forelæsning, ser en film, spiser middag med familien eller vækkes i sengen om natten.



Hele ideen om en vanesløjfe, som styrende for vor adfærd, er i bund og grund en ny version af et gammelt behaviouristisk argument. Oprindeligt var behaviourismen en tilgang i psykologien, der fandt sin indpas i starten af 1900-tallet (Wood 2019). Behavioristerne hævdede, at den menneskelige natur bedst kunne studeres ved at kikke på menneskets observerbare adfærd, i stedet for at spekulere i, hvordan sindet fungerer. Tidlige repræsentanter var især John Watson (1878-1958) som i starten af det 20. århundrede mente, at vaner dannes, når organismen tilpasser sig omgivelserne gennem kæder af stimuli og respons. Senere argumenterede B.E. Skinner (1904-1990) for, at disse kæder af stimuli og respons kunne manipuleres gennem forstærkninger (Wood 2019). Sådanne forstærkninger sker, når en særlig gentagelig adfærd responderer på en stimuli, som anses som behagelig. Særlig vigtig for Skinners arbejde var hans forsøg med rotter, i det som siden blev kaldt Skinner-boksen (Wood 2019). En speciel kasse, hvor den sultne rotte kunne opnå en belønning ved at trykke på en pedal. Antallet af gange rotten trådte på pedalen blev forøget, hvis den fik en belønning i form af en foderpille. Det var med andre ord det, som senere blev kaldt vanesløjfe, Skinner fandt i sin boks. Vaneopbygning og nedbrydning handler i behaviorismen om at intervenere i særlige stimulus-responsforhold for at orientere en adfærd over i en anden. Har du fx en tendens til at tjekke e-mails og sociale medier i sengen, inden du skal sove, er løsningen ifølge behaviorismen således at fjerne mobilen fra soveværelset. Så bliver stimulus-respons-kæden brudt.

### **Vaner er dispositioner som farver, hvordan vi forstår os selv og verden**

Men vaner er mere end stimulus-respons-kæder. Mens det at tjekke mail i sengen er en særlig adfærd, så forsvinder den dybereliggende tilbøjelighed til at tjekke telefonen ikke, når adfærden ophører. Når mobilen er ude af soveværelset, ligger vanen med at tjekke den stadig på lur næste gang, du har et ledigt øjeblik i køkkenet, metroen eller (lad os indrømme det) på toilettet. Vanen er altså også en disposition, som farver, hvordan vi reagerer i andre situationer end den, som vanen er født i. Som Lene Tanggaard (2018) gør klart, influerer vaner, hvordan vi møder både genkendelige og helt nye situationer, og derfor er de mere end den automatiske adfærd i Skinner-boksen. Vaner er også måder at foregribe enhver form for forandring.

Tanggaard er som nævnt dybt inspireret af Dewey. For Tanggaard og Dewey er vanen mere end bare automatisk gentagelig adfærd som at ryge, være ryddelig eller dyrke sport dagligt (Dewey 1932). Vanens magt rækker helt ned i selvets struktur og organiserer vores begær, sensitivitet over for

stimuli og vores evne til at tænke over særlige ting (Dewey 1932). Det er vaner, som lader os bebo vores omgivelser, og som vi trækker på, når vi møder noget nyt og ukendt (Brinkmann 2002). Vanen er afgørende for 'vores grundlæggende modtagelighed og måde at møde og besvare de udfordringer, vi stilles overfor i livets løb' (Dewey 2000: 204). Når vaner dannes, ændrer de noget ved os og farver vores erfaringer på måder, som påvirker fremtidige erfaringer og adfærd. De disponerer os for særlige måder at møde verden på. Vi har ikke bare vaner. Vi bliver vores vaner, da vaner fastlægger de mønstre, inden for hvilke vores tanker og handlinger bevæger sig (Dewey 1932).

### **En bøjet plastikbakke**

De to organisationsforskere Phillippe Lorino og Barbara Simpson (2016) har et meget sigende eksempel på, hvordan vanens magt disponerer vores måde at bebo og møde verden på. I en fransk fabrik brød produktionen en dag sammen. Fabrikken var i færd med at få et nyt automatiseret robotsystem, men i implementeringen af systemet var det medarbejderne, som varetog funktionerne i produktionslinjen. Den dag, hvor produktionen brød sammen, havde en af medarbejderne opdaget en bøjet plastikbakke. Da han var trænet i værdistyringssystemet Total Quality Management (TQM) var hans vanemæssige disposition at løse problemet med det samme i stedet for at stoppe hele produktionen, så han skiftede hurtigt plastikbakken ud. Imidlertid var hver plastikbakke udrustet med sin egen skanningskode, og da robotterne ikke kunne genkende den nye bakkens kode, så lukkede produktionen ned. De ingeniører, som havde programmeret produktionslinjen, kunne ikke forstå, hvad der gik galt. Hvordan kunne en kode forsvinde fra linjen og en anden ny kode blive introduceret? Ingeniørerne brugte uger på systemanalyser for at finde ud af, hvor de i deres programmering havde lavet en fejl. Uden resultat. En formiddag spurgte de derfor medarbejderne, hvad de havde oplevet den dag. Og her blev det klart, at det ikke var ingeniørernes mangelfulde programmering, men en medarbejders vanemæssige reaktion, som utilsigtet havde ført til et sammenbrud.

Både vaner på fabrikgulvet og blandt programmører er mere end sløjfer af automatisk adfærd i velkendte og ensartede situationer. De er også indlejrede måder at reagere på problemer på. Vanerne er således udtryk for dybt indlejrede faglige værdier. Medarbejderen havde set et potentielt problem med en bøjet bakke, og hans tidligere erfaring som fabriksarbejder med Total Quality Management havde lært ham at håndtere sådanne problemer ved at handle hurtigt og løse problemet lokalt. Hans vaner foregreb og fastlagde den mulige reaktion. Vanen er altså mere end den konkrete adfærd.

Medarbejderens vanemæssig reaktion er også en dybereliggende tilbøjelighed til at handle og reagere på særlige måder. Når medarbejderen møder en defekt plastikbakke, er vanen med at udskifte den ikke blot automatisk adfærd, men en tendens til at forstå problemer på en særlig måde som i dette tilfælde er farvet af en særlig faglighed. Det samme er tilfældet for ingeniørerne. Deres vaner påbød dem, at der måtte være tale om en programmeringsfejl, så det var ikke før de talte med medarbejderne i produktionslinjen, at det gik op for dem, hvordan fejlen var opstået. Vaner er altså mere end sløjer i vores adfærd, som aktiveres i velkendte situationer. De fastlægger også, hvordan vi responderer på nye problematiske situationer (Dewey 2000).

**LEDERTIP: VANER ER MINDST TO TING: DE ER BÅDE OBSERVERBAR AUTOMATISK ADFÆRD SOM AT TJEKKE SIN MOBIL I SENGEN. MEN VANER FARVER OGSÅ FREMTIDIGE REAKTIONER PÅ BÅDE GENKENDELIGE OG NYE SITUATIONER SOM EPISODEN MED DEN BØJEDE PLASTISKBASSE ILLUSTRERER. DERFOR MÅ LEDEREN HELT TIDEN VÆRE OPMÆRKSOM PÅ, HVORDAN ARBEJDSITUATIONER UDVIKLER SIG, OG HVILKE TYPER AF VANER MEDARBEJDERNE KOMMER MED. ER DET PRIMÆRT DE AUTOMATISEREDE REAKTIONSMØNSTRER, ELLER ER DET DE DYBERELIGGENDE DISPOSITIONER, DER SKAL ARBEJDES MED?**

## HVORDAN ÆNDRES VANER?

Der er fire aspekter, lederen må have få øje, når medarbejdernes vaner skal ændres. Hvad enten det er de mere automatiserede vaner eller de dybereliggende dispositioner, der skal arbejdes med, så skal der 1. arbejdes med omgivelserne, 2. arbejdes med at forstå meningskabelsen omkring vanen, 3. udvises tålmodighed og 4. bruges tid på at evaluere vanen, så det bliver en levende tilgang til verden og ikke en død rutine.



## At arbejde med omgivelserne

Arbejdet med de fysiske omgivelserne er vigtigt for at ændre vaner. Omgivelserne inviterer vaner til at blive udøvet på særlige måder (Münster 2017). Omgivelserne kan altså fremme og forhindre særlige former for adfærd. Under corona nedlukningen i foråret 2020 oplevede mange som var vant til at arbejde i storrumskontor at det at arbejde hjemmefra gjorde dem mere produktive når det kommer til at lave fokuseret dybdearbejde. Omvendt var det sværere at lave uformelle og hurtige videndeling når medarbejderne ikke var i samme rum. Omgivelserne betyder altså noget for fx at opbygge vaner omkring dybdearbejde. Det er nemmere når man er derhjemme end i et støjende kontorlandskab. Som Wood (2019) beskriver det, er det derfor ikke selvkontrol, vi skal appellere til, når vaner skal ændres. Det er langt mere effektivt at udøve situationel kontrol. Det handler om at styre den situation, medarbejderen er i. Da omgivelserne giver næring til vaner handler derfor om at gøre omgivelserne på den rette vis så ønskede vaner kan blomstre og uønskede kan dø ud.

Et godt eksempel på at ændring af omgivelserne kan fremme nye vaner er it-virksomheden IIH Nordic, som jeg har besøgt utallige gange. Her sætter rengøringen hæve-sænke-bordene op, når de gør rent om natten. Det gør de, fordi ledelsen ønsker, at medarbejderne bruger deres hæve-sænke-bord. Når medarbejderne møder ind, starter de dermed med at arbejde stående. Samme sted er Outlook også programmeret til som udgangspunkt at indkalde til 21 minutters- eller 41 minutters-møder i stedet for 30- eller 60- minutters-møder. Desuden står der sunde snacks fremme hele tiden for at sikre, at medarbejderne løbende har adgang til god energi. I virksomheden arbejder man allerede før corona nedlukningen med såkaldte pomodoro-sessioner for at sikre dybdearbejde hos medarbejderne. Pomodoro-sessioner er et værktøj, hvor medarbejderne arbejder 25 minutter koncentreret på en arbejdsopgave. Når sessionen starter, viser et digitalt dashboard på en synlig storskærm, at du er i en



pomodoro-session, samt hvor lang tid der er tilbage, før sessionen løber ud. Samtidig tænder en rød lampe automatisk ved din plads, så alle i storrumskontoret visuelt kan se, at nu vil du ikke afbrydes. I alle disse tilfælde har virksomheden arbejdet med signalerne i omgivelserne for at ændre vanen. I stedet for at sætte sin lid til kommunikation og overtalelse alene – brug hæve-sænke-bordene, planlæg kortere møder, spis sundt og arbejd koncentreret – så har virksomheden intervenseret direkte i vanen ved at gøre den ønskede adfærd lettere og den uønskede adfærd vanskeligere: bordet er allerede oppe, du skal aktivt gøre noget for at planlægge et længere møde end de 41 minutter, du skal aktivt opsøge kage i stedet for at tage grønsagsstænger, og du får automatisk at vide, når du ikke må afbryde andre. Når vi fjerner friktionen fra en ønsket adfærd, opnås den nemmere (Münster 2017).

**LEDERTIP: FOR AT FORANDRE VANER KIK SÅ FØRST OG FREMMEST PÅ OMGIVELSER, SOM FREMMER OG FORHINDRER SÆRLIGE VANER. OMGIVELSERNE GIVER NÆRING TIL VANER. FOR AT SIKRE SIG DEN ØNSKEDE VANE SKAL OMGIVELSERNE SKABE BETINGELSERNE FOR, AT VANEN ER NEM AT OPBYGGE.**



### At vide hvordan vanen skaber mening

At arbejde med omgivelserne skal dog også give den rette mening. Vores vaner foregriber nemlig, hvordan vi forstår vores omgivelser. Som Dewey allerede i 1896 gjorde opmærksom på, så opleves en larmende lyd, mens du læser i din sofa, ikke på samme måde, som når du går en tur om aften på en mørkt sted. Forskellige vanemæssige forventninger til situationen foregriber, hvad der opleves som signalet larm.

Pointen med at forstå vanen i dens meningssammenhæng gjorde sig også gældende ved eksemplet fra tidligere om produktionssammenbruddet på fabrikken. Her var der forskellige vaner, som foregreb, hvordan produktionslinjen så ud og dermed, hvad der var relevante stimuli i omgivelserne. For medarbejderen ved produktionsbåndet var plastikbakken en ødelagt fysisk genstand, som kunne føre til produktionsproblemer længere nede af linjen. Hans intervention var præget af hans faglighed og erfaring, men i situationen viste den sig at være uhensigtsmæssig i forhold til de nye arbejdsvaner, som ingeniørerne havde programmeret ind i produktionen. For medarbejderen var bakken en forstyrrelse af den normale produktion. For ingeniører var bakken først og fremmest en skanningskode, som kunne programmeres rigtig eller forkert. Deres uensartede vaner foregreb og fortolkede bakken og dermed omgivelserne forskelligt. Plastikbakken er ikke bare en plastikbakke, men defineret af den særlig brug, som medarbejderen og ingeniørerne havde med den. Og deres brug afhænger af de vaner, de har opøvet. Medarbejderens vanemæssige reaktion på plastikbakken er ikke bare defineret af træk ved hans personlighed – noget inden i hans hoved. Det er en værensmåde, han har opbygget gennem sin omgang med forskellige andre produktionslinjer på andre fabrikker. Det er disse vaner, som har lært ham at kunne omgås de omgivelser og situationer, han møder på fabriksgulvet. Det er gennem dem, han bebor og foregriber sine omgivelser. Som Dewey udtrykker det, findes vores viden om verden 'in the muscles, not in consciousness' (Dewey 1922: 177). Vi erkender verden gennem vores kropslige og sociale vaner, og ikke som objektivt beskuende iagttagere af verden (Brinkmann 2002). Ingeniørernes socialt tillærte vaner styrede også deres opfattelse. Deres forståelse af sammenbruddet kredsede om programmeringen. Det var først, da de konstaterede, at de ikke kunne håndtere sammenbruddet gennem deres programmeringsvaner, at de spurgte medarbejderne ved produktionsbåndet til råds. Ledelsen i fabrikken havde ikke tænkt de eksisterende vaner ind i deres forandringsprojekt – og ledelsen havde heller ikke tænkt på, at forskellige medarbejdergrupper havde forskellige vaner.

Som leder må du være opmærksom på, at vaner som at holde tale, afholde et møde eller skifte en plastikbakke er kompleks social adfærd, som er farvet både af vores tidligere erfaringer og de sociale relationer, vi indgår og har indgået i. Vores vaner er altid allerede sociale. Vi ændrer os selv ved at ændre vores vaner, men vores vaner er fremskabt i vores relationer til eksempelvis familie, venner, arbejde, medier og teknologi. Relationer som organiserer vores vanemæssige tilbøjeligheder til at respondere på vores omgivelser på særlige måder. At ændre vaner kræver, at vi arbejder med disse

sociale og materielle relationer, da disse relationer er betingelserne for vores 'individuelle' vaner. Et eksempel på forståelser for sådanne relationer kan ses i måden IIH Nordic udrullede pomodorosessionerne på. De medarbejdere i IIH Nordic, som typisk har arbejdsopgaver, som kan udføres alene, finder det nemt og fordelagtigt at have et pomodoro-system, som skærmer dem fra forstyrrelser og sikrer dybdearbejde. Men for de medarbejderne, som har behov for at få informationer eller vende aspekter af deres arbejdsopgave med kollegaer, kan pomodoro blive et forstyrrende element. Derfor skal systemet udrulles anderledes hos dem.

**LEDERTIP: NÅR DU I DIN LEDELSE VIL ÆNDRE VANER I ORGANISATIONEN, MÅ DU ARBEJDE MED OMGIVELSERNE FOR AT FREMME VANER, MEN VANER ER OGSÅ OPDYRKET I FORSKELLIGE SOCIALE OG MATERIELLE KONTEKSTER I LØBET AF VORES LIV, OG DET PÅVIRKER, HVORDAN VI OPFATTER SIGNALER I OMGIVELSERNE. RESULTATET AF ÆNDRINGER I OMGIVELSERNE AFHÆNGER AF DE VANER, SOM ALLEREDE ER TILSTEDE. INTERVENTIONER I OMGIVELSERNE SKABER DERFOR IKKE ALTID DEN FORANDRING, LEDELSEN ØNSKER. DU SKAL HAVE FOKUS PÅ DE ALLEREDE OPBYGGEDE VANER, SOM TILSKRIVER MENING TIL DEN ØNSKEDE FORANDRING. OG DET KRÆVER FØRST OG FREMMESTE, AT DU SOM LEDER FORSTÅR, AT DE SAMME ÆNDRINGER I OMVERDEN KAN HAVE FORSKELLIGE IMPLIKATIONER FOR MEDARBEJDERNE.**

### Vær tålmodig

Sundhedsstyrelsen kørte for nogle år siden en kampagne, som hed 'små skridt'. Pointen i kampagnen var, at i stedet for at fokusere på uoverskuelige mål, når du ville opnå sundere vaner, såsom at tabe dig 10 kilo eller træne dig op til et 10 km-løb, så skulle du i stedet fokusere på små ændringer i hverdagen, eksempelvis starte med at skifte sødmælken ud med letmælk og over tid letmælken med skummetmælk, samt starte med at gå en tur i stedet for at plage din samvittighed med, at du ikke fik løbet.

Essensen i dette er, hvad Clear (2018) og Fogg (2019) kalder marginale forbedringer for at opnå store forandringer. Ved at forbedre dig en procent hver dag, danner du langsomt en ny vane. Som alle

bestsellerne gør opmærksom på, er der forskellige teknikker til at lave disse marginale forbedringer. Men hovedreglen i dem alle er, at vejen til vaneændringer kræver konkrete, uambitiøse, lette og overskuelige handlinger. Ellers opgiver vi den nye adfærd, før den bliver en vane.

*Implementeringsintentioner* (Clear 2018) er en teknik til vaneændringer som handler om, at du som leder skal være detaljeret og konkret i måden, du griber den nye vane an på. Formlen her er ofte: *hvis situation X opstår, så vil jeg respondere med Y*. Clear giver en masse eksempler på sådanne formler: Jeg vil hver dag meditere kl. syv i mit køkken; jeg vil hver dag studere spansk på duolingo 20 minutter kl. 6 i mit soveværelse; jeg vil træne kl. 16 hver anden dag i centret rundt om hjørnet fra mit arbejde. Pointen er den samme. Det skal være overskueligt, konkret og handlingsorienteret. I forhold til ledelse, så er den samme konkrethed vigtig, hvilket betyder, at 'jeg vil holde mit kontor åbent for mine medarbejdere' måske er en god intention, men mangler konkrete bud på implementering. Det ville fx være mere konkret at sige 'hver dag, efter jeg har spist frokost, skal jeg fysisk åbne min dør til kontoret for mine medarbejdere'. 'Jeg vil være bedre til at uddelegere' er hellere ikke konkret nok. Men 'jeg giver mindst en opgave fra mig hver dag efter frokost', er mere konkret.

*Habit-stacking* er en anden teknik. Den kommer fra BJ Fogg's *Tiny Habits* (2019). Formlen her er 'efter min nuværende vane, så den nye vane'. Et af Fogg's mest berømte eksempler handler om at komme i form. Hver gang han havde været på toilettet, tog han to armbøjninger (han arbejdede meget hjemme i den periode af hans liv). Toiletbesøget var en vane, som han vidste, han havde, og de to armbøjninger gjorde det overskueligt. Vigtigt var også, at den gamle vane var specifik, samt at den nye var realistisk, det var to armbøjninger ikke 50. Over tid lavede Fogg dog marginale forbedringer. To blev til tre, der blev til fire, som efter mange måneder blev til ti ved hvert toiletbesøg. Fordelen ved habit-stacking er, at du ved at bygge videre på allerede eksisterende vaner, indbygger stimuli i dine handlinger. Din eksisterende vane påminder dig om den nye vane, som du er ved at opbygge. Den gamle vane vikles ind i den nye – langsomt, men sikkert. I IHH Nordic udrullede man pomodoro-teknikken over en årrække, så medarbejderne og ledere kunne tilvænne sig til at arbejde med teknikken. De kunne skabe deres egne habit-stacking. For nogle medarbejdere var 25 minutter for meget i starten, for andre var det svært ikke at forstyrre, når en impuls meldte sig, og igen andre skulle have hjælp til at tænke over, hvilke typer opgaver, man kunne rammesætte med pomodoro.

## **LEDERTIP: SOM LEDER MÅ DU VÆRE TÅLMODIG, TÆNKE I SMÅFORBEDRINGER OG HAVE SANS FOR, AT FORSKELLIGE INDIVIDER HAR DERES EGNE, MEGET SAMMENSATTE VANER**

### **Hold øje med vanen**

At tænke i små skridt er afgørende for at skabe store forandringer, men som leder må du også være opmærksom på eventuelt at skulle ændre i processen løbende. Spørgsmålet, du som leder må minde dig selv om, er, hvorvidt de vaneændringer, som er i proces giver mening længere? Og hvordan de giver bedst mening?

I virksomheden IIH Nordic er pomodoro-tilgangen efter et par år blevet en del af de mere dybereliggende vaner hos medarbejderne. Når en ansat i virksomheden har en opgave, han eller hun tenderer mod at forhale, bruger han eller hun sandsynligvis en pomodoro-session for at komme i gang. I stedet for at gå om den varme grød, anvendes pomodoro som igangsætter. Men måske væsentligst af alt, pomodoro er blevet en vane, den ansatte forholder sig reflektivt til, når nye opgaver opstår. I sådanne situationer er det blevet en vane at vurdere, om pomodoro-sessionen giver mening at bruge. Pomodoroens succes er ikke, at den følges automatisk eller slavisk, men at den er blevet en tilgang til opgaver, dvs. en levende tilgang og ikke en død automatisk rutine. Virksomhedens ansatte har opbygget en vane med at vurdere, om eksisterende pomodoro-vaner i nye situationer giver mening eller skal modificeres. Vaner er ikke skåret i granit, men kan mødes med omtanke og justeres. Selvom det ikke altid er let.

**LEDERTIP: LEDERENS TÅLMODIGE SANS FOR SMÅFORBEDRINGER I VANEÆNDRINGER MÅ SUPPLERES MED EN FORSTÅELSE FOR, AT DEN NYE VANE I SIG SELV OGSÅ MÅ KUNNE ÆNDRES. AMBITIONEN MÅ VÆRE, AT VANEN BLIVER EN LEVENDE TILGANG TIL SITUATIONER OG IKKE EN DØD AUTOMATISK RUTINE.**

## AFSLUTTENDE BEMÆRKNING

I dette essay har jeg set på hvordan arbejdet med vaner er essentielt for lederskab. Når vores handlinger og tanker fanges i vanens evindelige gentagelser, så kvæles nytænkning og forandringens vinde blæser flygtigt bort. Omvendt er det positive ved vanen, at den hjælper os med at gøre forandringer i omgivelserne familiære. Når nye situationer opstår, kan vanen hjælpe os med at forbinde det nye med det gamle. Og sikre at nye impulser og ideer kan finde fodfæste i hverdagen. Når vi bryder med en vane, trækker vi på andre af vores vaner. Som leder skal du tænke over, hvordan du kan arbejde direkte med medarbejdernes vaner, fremfor kun at oplyse eller forsøge at motivere medarbejderne gennem snak. Her er det vigtigt, at lederen udvikler en sans for hvilke slags vaner, der skal arbejdes med. Er vanerne primært automatisk adfærd bundet op til genkendelige situationer, eller er de mere dybereliggende dispositioner, som styrer medarbejdernes møde med nye situationer og arbejdsopgaver? Som leder er det vigtigt, at du overvejer, om du kan ændre noget i omgivelserne, som fremmer eller forhindrer særlige vaner. Men du skal huske, at når du ændrer i omgivelser, så skal du have sans for, hvordan medarbejdernes nuværende vaner er influeret af deres arbejdsopgaver, tidligere erfaringer og deres kollegaer. Og sidst, men ikke mindst så skal du som leder gennemtænke, hvordan du kan nedbryde vaneændringer i mindre dele, være tålmodig i processen og finde måder, du løbende kan evaluere vaneændringen på. Det ville være nogle gode vaner at opbygge hos dig selv som leder.

## LITTERATUR

Clear, J (2018) *Atomic Habits - An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones*. London: Avery Publishing Group

Dewey, J. (1896). The Reflex Arc Concept in Psychology. *Psychological Review*, 3(4) s. 357–70.

Dewey, J. (1922). *Human Nature and Conduct: an Introduction to Social Psychology*. New York: Modern Library.

Dewey, J. (1932). Ethics, in J. Boydston (ed.) *John Dewey The Later Works 1925–1953*, Volume 7: 1932. Carbondale: Southern Illinois University Press.

- Dewey, J (2000). *'De Store Tænkere – Dewey'*. Viborg: Rosinante.
- Duhigg, C. (2014). *Vanens magt - hvorfor gør vi, som vi gør, og hvordan ændrer vi det?* København: Dansk psykologisk Forlag
- Eyal, N (2014) *Hooked – how to build habit-forming products*. London: Portfolio Penguin
- Lorino, P. and Simpson, B (2016.) Re-viewing Routines through a Pragmatist Lens. In J. Howard-Grenville, J. Rerup, C. Langly, & H. Tsoukas (Eds), *Organizational Routines: How They Are Created, Maintained and Changed*. Oxford Scholarship Online.
- Münster, M (2018). *Jytte fra Marketing er desværre gået for i dag - sådan bruger du adfærdsdesign til at skabe forandringer i den virkelige verden*. København: Gyldendal Business
- Rashid, I (2019) *Sunde vaner - skabt med vilje - Sådan skabes sund adfærd for dig selv og andre*. København: FADL's Forlag
- Tanggaard, L (2018). *Vanebrud – Hvordan du veksler 7 gamle vaner til ny kreativitet*. København: Akademisk Forlag
- Wood, W (2019) *Good Habits, Bad Habits - The Science of Making Positive Changes That Stick*. London Pan Macmillan