

Lederudvikling og adfærdsdesign

Artikel i Børsen ledelse, Februar 2018

**Af Pernille Hippe Brun,
Strategisk rådgiver, Organisation & Ledelse**



I denne artikel præsenteres en vinkel på lederudvikling, der virkelig rykker. Det er kombinationen af personlig lederudvikling og det, der kaldes adfærdsdesign.

Den personlige vinkel

I den personlige del, bliver lederen observeret og fulgt tæt af en, der tør give ærlig feedback på den adfærd, der ses – således at lederen kan få direkte adfærds-korrigerende forslag til, hvad han/hun kunne gøre anderledes. Samt få direkte og ærlig feedback på, hvad der i hans/hendes adfærd, virker fremmende eller hæmmende på relationen til andre mennesker (medarbejdere, kollegaer, kunder), på evnen til at kommunikere, lede et møde eller på evnen til at få andre til at yde og præstere.

Adfærdsdesign

Når dette kombineres med indblik i adfærdsdesign, altså viden om, hvordan andre mennesker bliver påvirket af lederens adfærd, men også af emner såsom fx indretning, hjemmesidedesign, streger på gulvet, der viser vej osv – så ses en

virkelig virkningsfuld cocktail, der reelt kan flytte – mennesker og organisationer. Lederen får ideer, der kan implementeres umiddelbart i hverdagen, fx tiltag med at flytte rundt på noget interiør, lave en anden besked på telefonen eller tiltag, der hjælper en borger eller bruger med at orientere sig anderledes i organisationens ydelser. Fysisk og online. Altså design af ledelsesindsatser, der gør det nemt for borgere, medarbejdere, kollegaer at gøre det "rigtige"- det, der vil føre det rigtige sted hen.

Den effektfulde kombination

Kombinationen af adfærdsdesign og personlig lederudvikling er effektiv, netop fordi lederen BÅDE får personlig feedback OG lærer, hvad der påvirker mennesker, så man kan indrette arbejdspladsen i bedre overensstemmelse med menneskets natur og via små puf (også kaldet nudging) dermed kan "drive" dem i den rigtige retning. Negativt omskrevet kunne man kalde sidstnævnte manipulation – bortset fra, at hvis lederen har den rigtige intention, er det vel kun forbilledligt, at han/hun forsøger at påvirke medarbejdere og kollegaer til at tage skridt i den rigtige retning på den mest humane måde.

I kombinationen af personlig ledelse og adfærdsdesign tager lederen ansvaret på sig med at ændre sin egen adfærd, før han/hun forsøger at påvirke medarbejderne. Det er lederen, der bliver fulgt og får feedback – og lederen forsøger at indrette arbejdspladsen på den bedste måde, ikke (i første omgang i hvertfald) at lave om på medarbejderne. Men det AT lave om på egen adfærd, og på visse fysiske tilsnit, kan gøre, at andre så konstruktivt OGSÅ kan ændre adfærd. Det er en, efter min erfaring, langt mere human og effektiv måde at opnå ønskede ændringer, end via alverdens coaching kurser, der kun tager lederen med i ligningen i den konkrete coaching-situation, og ikke i alle de andre relationer og situationer, som lederen påvirker dagen lang på arbejde.

Øje for det samlede system

I kombinationen med adfærdsdesign og personlig ledelse har lederen øje for det samlede system, for interaktionen mellem mennesker, egen påvirkning, den fysiske indretning og de vilkår, der i øvrigt bydes af organisationen som helhed. Men hovedfokus er på, hvad lederen selv kan gøre og ændre – i egen adfærd – som positivt vil påvirke systemet. Det gør en kæmpe forskel, når ledere vil gå forrest og med eget eksempel vise, at de er villige til først at kigge på sig selv, og derefter på andre og systemet. Der er ikke noget så inspirerende som en leder, der tager iltmasken på selv, selv forsøger at ændre adfærd og selv tager ansvar for, at tingene udvikler sig i den rigtige retning.

Det skal dog ikke forveksles med selvledelse, en disciplin der glemmer helheden. I forløbet, hvor adfærdsdesign kobles på den personlige lederudvikling, tages netop højde for sammenhænge i det organisatoriske system og højde for de irrationelle sider af menneskets natur. Vi kan have nok så mange gode intentioner som mennesker om, at vi ønsker at ændre adfærd eller bruge vores viljestyrke til at tvinge noget igennem eller være selvkørende nok til at få indflydelse. Men faktum er, at vi som mennesker hverken er særligt viljestærke, selvkørende, rationelle eller for den sags skyld forandringsparate. Vi er grundlæggende vanedyr, der ikke ønsker alt for meget lavet om alt for hurtigt, og tager vi ikke højde for det i vores lederudvikling, kan meget tid og mange ressourcer gå tabt.

Hvis ikke vi ser på det samlede system, og ændrer ikke bare adfærd, men også systemer og strukturer, så vil organisatoriske kræfter hurtigt trække os tilbage i mindre konstruktive riller, ligegyldigt hvor god intention, der så har været bag adfærdsændringen hos lederen. Derfor skal personlig lederudvikling kobles med adfærdsdesign – og ændringer af strukturer og systemer. Dette er sådan set ikke ny viden. Indenfor forandringsledelse og strategi-implementerings teorien har man i mange år vidst, at hvis du vil vedvarende forandringer, må du ændre på ikke blot den vilkårene på individ-niveau (fx den enkeltes ansættelsesvilkår), men også på gruppe-niveau (fx incitamentsstrukturer), og både på strukturer (fx organisationsdiagrammet og kommandoveje) og kultur (værdier og normer).

Litteratur:

Gilbert, D.: *Stumbling on Happiness*. First Vintage Books, 2007.

Jellinggaard, M. & Krautwald, A.: *Oplagt – at lede adfærd*. Djøf Forlag, 2015

Kahneman, D.: *Thinking Fast and Slow*. Penguin, 2012.

Norman, D.: *The Design of Everyday Things*. Basic Books, 2013.

Pradhan, R.: *Why is soft so hard?* Karuna Management, 2005.

Thaler, R.H. & Sunstein, C.R.: *Nudge. Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness*. Penguin, 2008.

hippebrun'co