

Morten Münster

# Jytte vender tilbage



'Ligesom med 'Jytte fra marketing er gået for i dag' så er 'Jytte vender tilbage' så fyldt med gode historier, at man skylder sig selv at læse hele bogen. Til læring og til morskab. Resuméet her kan kun ses som en appetizer.

Bogen tager fat på det, som Morten Münster kalder livets tre paradokser, nemlig:

- (1) Hvis du vil forandre mere, skal du forandre mindre,
- (2) Hvis du vil skabe mere motivation, skal du skabe mindre motivation og
- (3) Hvis du vil skabe store forandringer, skal du satse på de små.

## 1: I et perfekt system er der altid tre medarbejdere, der sidder og drikker kaffe

Forestil dig din organisation som en trafikeret vej med lyskryds, kantsten, hastighedsgrænser og hjaltænder. Så snart vejens kapacitet udnyttes mere end 70%, begynder der at danne sig køer. Vejen er 100% effektiv, når den er 70% udnyttet.

Kø-teorien giver os to indsigter om to afgørende begreber: (1) reaktionstid = tiden, der går fra vi burde gøre noget, til vi går i gang og (2) gennemløbstid = den tid, det tager at komme fra A til B. Hvis du vil have hurtig reaktionstid, så skal dit system have overkapacitet. Og vigtigere endnu: Hvis du vil have hurtig gennemløbstid, så skal du have overkapacitet.

Højt tempo kræver lav belægning. Det fuldt belagte system er en katastrofe. Hvis systemet skal fungere med hurtig service, kræver det, at ca 30% af medarbejderne konstant er ledige. Tænk over det. I det mest omstillingsparate system, skal der altid være 3 medarbejdere, der sidder og drikker kaffe.

Et system uden slack kan pr. definition ikke være forandringsparat. Så enkelt er det. Når man belægger sit system mindre, så får man mere. Det er den samme historie, som med vejen. Hvis du vil have flest mulige biler frem hurtigst muligt, så kræver det slack på vejen.

En lille smule fleksibilitet og spillerum - en lille smule slack - forbedrer effektivitet, tempo og arbejdsglæde med ét smæk.

Uforudset betyder: 'sker pludseligt og overraskende'. Uforudsigelig, derimod, betyder: 'kan ikke forudsiges'. En stor del af vore problemer skyldes netop, at vi betragter uforudsete problemer som uforudsigelige.

I det ufleksible budget uden nogen form for slack bliver det uforholdsmæssigt dyrt at skaffe hurtige penge. Det kaldes kviklån. Med en maksimal udnyttelse af vores ressourcer har vi også maksimal risiko, når den uforudsete ting rammer os.

At skabe en forandringsparat organisation handler altså først og fremmest om, hvordan vi designer den. Og det kræver slack. Men vi har erstattet ægte effektivitet med travlhed og vi søsætter alt for mange forandringer.

Ting at tænke over	Ting at gøre	Spørgsmål til din kollega
Fuldt bookede systemer skaber ventetid, stress og mindre arbejdsglæde	Sæt færre forandringer i gang.	Hvor meget slack har du lige nu?
Organisationer med slack er mere effektive og kan forandre sig hurtigere		Hvordan kan vi skabe mere slack i afdelingen?
Perfekt belægning får dig ud på den røde kurve.		Har du gjort plads til uforudsete begivenheder i din projektplan?

## 2: Storhedsvanvid er godt til forfremmelser, men dårligt til at skabe forandringer.

The iron law siger, at: (1) projekter bliver dyrere end forventet, (2) projekter tager længere tid end forventet, (3) projekter skaber ikke de gevinster, vi forventede og (4) (vi lærer ikke noget af processen.

Bent Flyvbjerg - manden bag Iron Law. Har sat ord på forskning og indsigt om mennesker. Indsigten er det, der hedder overconfidence = en form for storhedsvanvid.

Vi overvurderer gevinsterne. Hvis vi kendte sandheden om, hvori lille effekt de fleste af vore forandringer vil få, så ville vi aldrig sætte dem i gang!

Overconfidence får os til at overvurdere vore egne evner. Storhedsvanvid er godt til forfremmelser, men dårligt, når man vil skabe forandringer. En af udfordringerne er, at vi ikke vælger de bedste projekter. Vi vælger de projekter, der ser bedst ud på papiret.

Hvis du kun skal nå ét mål, så er det fint, at gøre det ekstra ambitiøst. Men så længe, der er mange forskellige projekter og planer, så er det ikke nogen god idé. Vi er alle overmodige og overoptimistiske. Vi har bygget organisationer, hvor vi sørger for, at dem, der er værst, er dem, der bestemmer mest.

Og hvad man gøre? Her er 5 forslag:

1. Tag ved lære af den katolske kirke - brug djævelens advokat. Idéen er, at når der er høj risiko, lav sigtbarhed og begrænsede ressourcer, så er det katastrofalt ikke at kende alle hullerne og begrænsningerne i sin plan. Djævelens advokat prøvestresser din idé. Du finder ikke ud af, hvor dårlig den er, hvis du kun taler om, hvorfor den er god. Det handler om at sørge for, at overmod ikke får frit spil.
2. Lav en præmortem. Erklær projektet dødt på forhånd og hold et præmortem-møde, hvor deltagerne konkluderer, hvorfor det er gået helt galt. Så kender du en del af risiciene.
3. Brug altid 2 estimater - fx et best-case og et worst-case-scenarium. Men i stedet for at slynge to scenarier ud, skal vi tænke over dem enkeltvis og forklare vore ræssonementer for at være kommet frem til dem.
4. Undgå brainstorm. De skaber overmod. Lad i stedet folk estimere og brainstorme individuelt og vente til bagefter med at tage dem over i gruppen. På den måde undgår du uheldige gruppedynamikker og sikrer, at gruppen er bedre kalibreret med virkeligheden.
5. Brug reference class forecasting. Når vi skal estimere implementeringen af jeres potentielle organisationsændring, skal du slet ikke kigge på den. Du skal i stedet se på, hvor lang tid det tog sidste gang. Ved at bruge fortidens erfaringer minimerer vi vores overoptimisme for nu-/fremtiden.

Ting at tænke over	Ting at gøre	Spørgsmål til din kollega
Kunne det tænkes, at I foprer en kultur, hvor de overoptimistiske kommer for let til magten?	Brug djævelens advokat Lav en præ-mortem	Hvor lang tid tog det sidste gang?
Har du analyseret tidligere forandringer for at finde ud af, hvor meget I egentlig fik ud af dem?	Brug altid 2 estimater Undgå brainstorms	
Hvilken rolle føler du, at strategisk naivitet bør spille i jeres organisation?	Brug reference class forecasting.	

### 3: Golf, tipslørdag, hummere og angst

Studier har givet følgende tanker til refleksion:

- Hvis man går efter guld, men kun får sølv, vil smerten over at miste guldet være større end glæden over at få sølvet.
- Når golfspillere putter, er de bedre til at undgå en bogey end til at få en birdie - de er bedre til at undgå en straf end til at få en gevinst.
- Begrænsede ressourcer skaber fokus - når man kun har ét skud i bøssen...
- Mennesker er mere tilbøjelige til at handle, når de konfronteres med et tab - vi motiveres mere til handling og risikoadfærd, når vi konfronteres med (risikoen) for et tab.
- Eksponering er udtrættende - jo mere noget bliver eksponeret, jo mere falder den følelsesmæssige resons

Og hvorfor er det så, at kolleger ofte slet ikke (som i SLET IKKE) er motiverede for de forandringer, deres engagerede ledere præsenterer dem for?

Tjah...Hvis man interviewer medarbejdere, vil de fortælle, at forandringerne vælter ned over dem. Men hvis man spørger deres ledere, så vil de sige, at de har brug for mere engagement fra medarbejdernes side.

Men den massive eksponering af forandringer gør det helt umuligt at opnå. Når kolleger ikke kaster sig passioneret over den nye forandring, så er det ikke, fordi at de er modstandere af den. De er bare ligeglade. Så moralen er: Hvis du vil forandre dig mere, skal du forandre dig mindre.

1. Rammesæt din forandring som et tab. Det giver mening at fokusere på gevinstmuligheder, men det er mere effektivt at vise, hvad man kan tabe. Fx: 'Undgå at lave ulidelige Power-Point-præsentationer' i stedet for 'lær at lave langt bedre Power-Point-præsentationer'.
2. Husk opportunity costen. De fleste mennesker mangler intuitiv evne og lyst til at indregne det, økonomer kalder for 'opportunity cost'. At fokusere bevidst på sine opportunity costs, er en enkelt måde at sætte sine prioriteter i perspektiv på, og gøre sine overordnede mål klarere.
3. Sæt en pris på din forandring. Eksempelvis er opportunity-costen ved en personaledag astronomisk. Hvis vi beregnede den, ville vi handle mere reflekteret. Og holde færre personaledage. Prøv fx ved møder: (1) art mødelederen indleder med at beregne mandetimeprisen for mødet og (2) at alle reflekterer over, hvad de ellers kunne have brugt mødetiden til.
4. Brug tabet til at skærpe dine prioriteter. I stedet for at ærgre sig over opportunity-costen, så ligger der faktisk en potentiel gevinst. For hvis du peger på alle de ting, I sætter på spil for at nå jeres nye forandring, så vil følelsen af taget give klarsyn, motivation og hjælpe jer til at skærpe jeres prioriteter. Når lederen siger: 'Det er afgørende, at vi bliver bedre til at arbejde på tværs, så vi reducerer næste år jeres salgsmål med 5%'. Alle kan se tabet og prioriteringen skaber fokus og motivation. Det skaber plads til, at forandringen kan lykkes. For der er skabt slack.

Ting at tænke over	Ting at gøre	Spørgsmål til din kollega
Tab motiverer mere end gevinster	Rammesæt dine forandringer som tab frem for som gevinst.	
Folk kan ikke lide at tænke over, hvad de mister	Husk dine opportunity costs	
Eksponering skaber ligegyldighed	Sæt en pris på din beslutning.	
Tab skaber fokus, klarhed og motivation	Brug tabet til at skærpe dine prioriteter.	
Når du glemmer opportunity cost, mister du dit fokus		

## 4: Du skal ride på bølgen - ikke skabe den.

- Motivation kommer i bølger. På toppen af en bølge, ser alting let ud. Men motivation fungerer ikke til varige forandringer.
  - Motivation kommer, når du har mindst brug for den. Jo længere væk, du er fra en kompliceret adfældsændring, jo mere motiveret er du for den. Fx om morgenen: 'Slut med rødvin til aftensmaden!'
  - Motivation er dyrt, og det tager tid at skabe den.
  - Motivation er ikke god til varige forandringer. Der vil være masser af dage, hvor dine kolleger ikke er motiverede for DIN forandring.
  - Motivation er ikke noget, man skal skabe. Men man skal finde og ride på motivationsbølgen.
1. Rid på din modtagers motivationsbølge. De leverer bølgen, og du leverer forandringen. Da 9/11 indtraf, skabte det en naturlig motivationsbølge, og mandatet til Irakkrigen gled pludselig let igennem uden store skærmydsler
  2. Find øjeblikkene, hvor motivationen bliver ligegyldig. Når du lander i Kastrup og venter ved bagagebåndet med uduelige Euro-mønter, så har Unicef genialt opstillet montrer til indsamling.
  3. Udnyt din egen motivationsbølge. Når du er på en motivationstop, skal du gennemføre den sværest mulige del af forandringen, for her er det lettest. Når du rammes af en motivationsbølge, skal du prioritere action.
  4. Træf beslutninger i nuet, der gør den fremtidige adfærd lettere. Et commitment device er en nu-tidig handling, der strukturerer vores fremtid på en effektiv måde - ligesom anababus. Hvis du rammer en motivationstop for at træne mere, så book en dyr, personlig træner til et 3-måneders forløb. Det er både forpligtende og vil gøre det lettere at tage af sted til næste træningspas.
  5. Lav en planlægningsintention. En planlægningsintention er, at du skal lave en plan, og at den skal være detaljeret. Jo mere detaljeret planen er, jo mere føler du dig forpligtet på at overholde den.
  6. Byg en ny kontekst til din forandringsledelse. Et stærkt middel er at bygge/ændre konteksten. Som når man i O.A. laver agil transformation hver mandag morgen, hvor børnene får ny plads og ny sidemakker. Eller lederen, der gennemførte alle MUS-samtaler på Starbucks, eller hende, der pilede projektorerne ned, fordi hun var træt af at tale om at minimere antal Power-Points.

Ting at tænke over	Ting at gøre	Spørgsmål til din kollega
Bygger I ofte forandringer på en naiv tro på motivation?	Rid på din modtagers motivationsbølge	Bygger vi ofte vores forandringer på idéen om at motivere andre?
Varige forandringer handler om at udnytte menneskers egen motivation - ikke om at give dem mere.	Find øjeblikkene, hvor motivation bliver ligegyldig	Hvornår er vore modtagere høje på deres motivationsbølge?
Tager I højde for empati-gabet, når I designer jeres forandringer?	Udnyt din egen motivationsbølge	Er du 39 år gammel?
	Træf beslutninger i nuet, der gør den fremtidige adfærd lettere.	
	Lav en planlægningsintention.	
	Byg en ny kontekst til din forandringsledelse.	

## 5: Der er 4 måder at simplificere sin organisation på (og den ene af dem er forkert!)

Ordet forandring snyder os. Vi tænker traditionelt, at det er noget, vi skal skabe. Men alt, der bygger oven på noget andet, vil næsten altid ende med at gøre det mere komplekst.

Helt overordnet findes der faktisk kun 4 måder at simplificere en organisation på. (Og den 4.: Du kan finde på en smart måde at gøre det samme på - på en mere genial måde', den duer ikke. Den dufter af energi, innovation og kloge løsninger. Men erfaringen er, at komplicerer i stedet for at simplificere. Så glem alt om den!. Og så står vi tilbage med 3 muligheder)

1. Sæt færre ting i gang. For organisationer bliver først og fremmest komplekse på grund af følgeskaderne af forandringer. Det kaldes 'collateral damage'. Pointen med collateral damage er, den altid ender med at blive større end du tror. Og collateral damage er grunden til mange dårligdomme i organisationer. Man kan simplificere som Southwest Airlines, der udelukkende flyver med Boeing 737. Ens indretning, Ens medarbejderuddannelse, fleksibel anvendelse af flyene osv.
2. Luk flere ting ned. Selvom vi nu sætter færre ting i gang, så lever vi med alt for mange nuværende. Først og fremmest på grund af 'sunk cost'. Sunk cost er en investering, vi ikke kan få igen. Når jeg har investeret masser af tid og kroner i parterapi, så kan jeg ikke forlade min kæreste, for så ville det jo være spild af penge... Og når vi udbygger vort håbløse IT-system, så er det fordi, vi allerede har investeret 5 mio. i det. Men det duer ikke at kaste gode penge efter dårlige. Den hidtige investering kommer ikke tilbage. Den er væk. Glem den og træf den rigtige beslutning.

Hvis du vil undgå sunk cost, så er der tre muligheder: (1) Reframing, som handler om en ny italesættelse - fx: 'Hvis vi ikke allerede var i den business, ville vi så gå ind i det i dag?', (2) sæt en udløbsdato på dine forandringer - ligesom med solnedgangsklausuler, der betyder, at en lovgivning har en udløbsdato, hvis den ikke revurderes, og (3) Sæt snubletråde op - som fx: 'Hvis det nye produkt ikke har solgt 5000 stk. i løbet af 6 måneder, så tager vi det af hylden igen'.

3. Amputér igangværende projekter og processer. For det første har vi startet færre ting, fordi vi forstår princippet om collateral damage. For det andet har vi lukket flere ting ned, fordi vi bekæmper sunk-cost-fælden. Og som det sidste, så amputerer vi ved at gå til angreb på pseudoarbejde, meningsløse processer og ligeegyldigt arbejde. Sæt de meninge medarbejdere i tale og lad dem komme med bud på ligeegyldigt pseudoarbejde, som fint kan fjernes eller i hvert fald amputeres. Det er også en god idé at sætte barren lavere. Fokuser på 'færdig' og 'værdi' og ikke på 'bedre' og 'perfektion'. Reducér i antal involverede medarbejdere. Brooks Law siger at: 'Adding people to a late project makes it later!'.

m

Ting at tænke over	Ting at gøre	Spørgsmål til din kollega
Hvor mange af dine problemer og hvor meget af dit lave tempo skyldes collateral damage?	Gå ud af døren og kom ind igen.	Hvis jeg tvang dig til at gøre din proces 50% mindre, hvordan ville den så se ud?
Kunne det tænkes, at du er ramt af sunk costs på en væsentlig forandring?	Sæt 'end of life' på dine projekter.	
Koordination i et team på to kan kun være to ting. Koordination i et team på 5 kan være 75 ting.	Sæt snubletråde op.	
Flere mennesker i et team kan måske løse opgaven hurtigere, men spildtiden vokser dramatisk.	Sæt barren lavere.	
Kompleksitet er akkumuleringen af detaljer	Gør dine teams mindre.	
	Fjern kommunikationsled.	
	Udlov en dusør for tåbelige processer.	
	Sæt. Færre. Ting. I. Gang...	

## 6: Den enkle guide til at demotivere et andet menneske

Vi tror, at udviklingen går hurtigere og hurtigere. Men faktisk var der mere vækst, udvikling og forandring i verden fra 1870-1940 end nogensinde siden. En stor del af det, vi oplever som tempo, er simpelthen vores egne organisationer, der hyperventilerer.

The Economist skrev i 2005: 'The idea that time is speeding up is clearly popular. There is just one problem: It is very hard to prove, that it actually is happening...'

Men hvorfor har vi så oplevelsen af, at det går hurtigere end nogensinde? Det skyldes informationshastigheden - fordi vi kan følge forandringer meget tættere, så giver det os oplevelsen af, at det går hurtigere. Vi har en tendens til overdreven vægt på det umiddelbart tilgængelige, når vi skal afkode virkeligheden. Derfor tror vi at sportsindustrien er meget større end papkasseindustrien - selvom det slet ikke passer.

Når vi lader os rive med af tempoet og sætter det nye op på en piedestal, modarbejder vi menneskets natur, og undervejs risikerer vi tilmed at fjerne meningen fra kollegernes hidtidige arbejde. Og det er den sikre vej til at demotivere folk, for det værste du kan gøre ved mennesker er at gøre deres arbejde meningsløst.

Det er omsonst at forsøge at motivere andre mennesker. I stedet handler det om at skabe et miljø, hvor deres egen motivation kan blomstre.

1. Lad være med at lave tingene om hele tiden. Indgreb skaber arvæv. Forandringer lyder jo dejlig enkelt. Men prøv i stedet at se den rammende definition på 'indgreb': Handling, hvormed man blander sig i noget for at ændre den aktuelle situation. Problemer med indgreb (både kirurgisk og i organisationer) er, at de skaber arvæv og dermed træthed og langsommelighed. Og det har man slet ikke blik for i organisationer.
2. Gør forandringen velkendt. Vi skal altså lade være med at lave tingene om hele tiden. Det modarbejder vores konsistens og det skaber sisyfosarbejde og arvæv. Konsistens betyder, at vi simpelt hen bearbejder information bedre, hvis den føles velkendt for os. Prioritér det velkendte over det nye. Det enkle råd er at erstatte ordet 'ny' med variationer af 'i forlængelse af'.
3. Brug 'popcorn-princippet'. Der findes meget få implementeringer, der lykkes 100%. Det handler om at bruge sin tid dér, hvor man får mest adfærd for den.

2: Vil, men kan ikke	1: Vil og kan
3: Vil ikke, kan ikke	4: Kan, men vil ikke

Mind gruppe 1 om deres motivation (de er motiverede og skal bare lige mindes om det) og giv gruppe 2 hjælp, så de får de nødvendige kompetencer. Glem gruppe 3 og 4. Husk opportunity cost: Tiden du bruger på gruppe 3 og 4 bliver taget fra gruppe 1 og 2. Det er med mennesker som med popcorn: Nogle popper før andre. Og du må aldrig fortsætte, til alle er poppede, for så brænder du hele portionen på.

4. Lad dem bygge forandringen selv. Hvis du bygger en forandring for mig, så vil jeg vurdere den som mindre værdifuld, end hvis jeg selv havde bygget den. Det er vigtigt at involvere folk i forandringer. Selvbestemmelse er ikke bare motiverende. Det er også en kilde til selvbestemmelse. Når der er en masse regler, så tænker folk sig mindre om. Hvis de bare følger reglerne, har de jo deres på det tørre.

De mest motiverede er dem, der har bygget deres eget job. Men det er ikke altid let at finde mening, for på trods af at ledelsen taler om 'why, purpose og tillid', så har de også travlt med at sætte grænser for deres medarbejdere med regler, effektiviseringer og kvalitetsstyring

Regler eller tillid? Det er let: Vi vælger tillid. Tillidsfuld ledelse er altid populær, en kun indtil der sker noget forfærdeligt eller en UTH. Så forsvinder tilliden. Så hopper folk på regler og politikker tilsat et gran af forargelse.

Regler og tillid giver høje bundniveauer. Tillid skaber høje topniveauer. Du er nødt til at vælge! Høje bundlinier kan være en fornuftig strategi at følge, når risikoen er stor (fx medicinalindustrien). Men du må så bare ikke komme vrælende tilbage og beklage dig over, at folk ikke længere tænker selv. For sådan et system er designet til, at folk ikke skal tænke selv.

Ting at tænke over	Ting at gøre	Spørgsmål til din kollega
Går det nu virkelig også så hurtigt?	Hold op med at lave tingene om hele tiden.	Er du frisk på at bygge noget sammen?
Kalder du gamle ting for nye?	Gør forandringerne velkendt.	Kunne du fokusere på, hvad der er velkendt, i stedet for, hvad der er nyt?
Laver i så mange indgreb, at I får arvæv?	Implementér med popcorn-princippet.	Planlægger du reel involvering eller tivolikørsel?
	Lad dem bygge forandring selv.	

## 7: Én procent er nok

Alle store forandringer, der skaber varige resultater, sker langsomt og over tid - som summen af en lang strøm af bittesmå, banale handlinger. Hvis du blot forbedrer dig én procent om dagen i ét år, vil du på et år blive 37 gange bedre til hvad som helst. Forandring er ikke andet end summen af adfærd. Det er summen af det minimale og banale, der skaber dit resultat.

Store forandringer kræver 3 dyder: (1) tålmodighed, (2) disciplin og (3) en tyrkeretro på det banale.

Hvis du vil skabe store forandringer, skal du satse på de små - indse, at der er for langt til målet, medmindre du tænker i små procenter. Så du skal være tålmodig, disciplineret og uambitiøs og lade være med at sætte andre ting i gang samtidig.

Spørgsmålet er: 'Hvordan finder man den næste procent?' Man skal holde op med at gætte og forudse (for det kan man alligevel ikke). I stedet skal man starte med at eksperimentere. De største eksperter har øvet sig mindst 10.000 timer. Og de store opfindelser er sket på baggrund af mindst 10.000 eksperimenter.

Hele tanken bag denne idé om at eksperimentere bygger på, at man accepterer, at man ikke kan forudse verdens gang. Det handler ikke om at prøve hårdere - men om at prøve anderledes. Og næsten alle innovationer har været på omveje.

Det gode eksperiment er (1) Live - og ikke noget der bygger på formodninger i et mødelokale, (2) lille - gerne gennemført i lille skala og (3) let - noget, du selv kan gennemføre inden for en kortere tidshorisont.

Det gode eksperiment bliver testet. Når du har haft 5 personer til at teste dit produkt, så har du fået 85% af de relevante indsigter.

Ting at tænke over	Ting at gøre	Spørgsmål til din kollega
Tænker I for meget i løsninger og for lidt i eksperimenter?	Hold op med at tale om store mål - tal om den ene procent	Hvilket eksperiment kunne vi lave for de næste 30 dage, der kunne gøre os én procent klogere?
Alle forandringer er eksperimenter	Opsæt mål for antal eksperimenter	
5 testpersoner finder 85% af fejlene	Gør eksperimenter live, lille og let	
Er I for utålmodige	Test dit eksperiment på 5 personer	
	Brug én-procent-kurve-testen	



## 8: Randers må seriøst være den mest forvirrede kommune i Danmark

Visioner, missioner, strategier. Værdier, purpose og kernefortællinger. En tsunami af lind sprogdiarré vælter ind over vore organisationer i et ustoppeligt tempo. Dette nonsens ødelægger motivationen hos medarbejderne, som ender med at grine bag ledelsens ryg. De er langt forbi følelsen af at være demotiverede. De er apatiske. De er komplet ligeglade.

Men hvorfor laver vi alt det ragelse? Begrebet 'IOED' betyder, at vi har en oplevelse af, at vi forstår fænomener i den virkelige verden langt bedre, end vi faktisk gør. Lige indtil vi skal forklare dem på en konkret måde for andre. De fleste siger, at de forstår, hvordan et køleskab fungerer - men når de skal forklare det i detaljer...

Vejen ud af miseren er at pakke begreberne ud. Det kan man gøre i 6 trin:

1. Sørg for, at din nye adfærd har en målgruppe. Brug plathedstesten ved at spørge, om nogen kan være uenige i din formulering - for så er den meningsløs!
2. Husk videotesten. Spørg dig selv: 'Har jeg eksempler, der er så konkrete, at jeg vil kunne optage det på video?'. Det sikrer, at strategien faktisk kan oversættes til adfærdsniveau.
3. Differentiér din adfærd på en ti-skala. Hvis '1' er videotesten bestået og '10' er corporative bulls-hit, så placer forskellige former for adfærd på skalaen for at vurdere brugbarheden.
4. Sæt filtre på din adfærd. Du sætter hverdagsituationer på dine begreber og lader folk finde eksempler, der passer til situationerne. Det er vigtigt, at alle kan finde inspiration til den nye adfærd i deres eget arbejdsmiljø.
5. Sæt negative eksempler på. Giv eksempler på præcis det modsatte af den ønskede adfærd: Hvad gjorde du i går, som gav mening, men som ikke vil give mening i morgen med den nye strategi?
6. Saml eksperimenter op. Brug ikke for meget tid på det, men saml gode erfaringer op i et excel-ark.

Ting at tænke over	Ting at gøre	Spørgsmål til din kollega
Er du ramt af IOED? (the Illusion Of Explanatory Depth)	Sørg for, at dit budskab har en målgruppe  Brug videotesten  Differentiér adfærd på en 10-skala  Kontekstualiser adfærd med filtre  Sæt negative historier op  Saml eksempler op.	Kan du konkret forklare mig, hvordan det virker trin for trin?  Har du i dialog med din fagprofessionelle medarbejder udøvet ledelse baseret på evidens?

## 9: Kunsten at træffe en god beslutning i en foranderlig verden

En lille friktion kan skabe en tydelig effekt. Hvis man kun kan købe pilleglas med max 20 piller, så falder selvmordsforsøg og dødelighed markant. Så let er det. Og kampagner virker ikke!

Der er her 4 metoder til at forbedre dine beslutninger:

1. Forsink din intuition. Den første indskydelse, der rammer os, uden at vi har bedt om den, er også kendt som intuition. Mennesker med intuitiv ekspertise færdes i miljøer, hvor (1) de træffer samme type beslutninge tusindvis af gange og (2) de får hurtig, tydelig feed-back på deres beslutning.

Men selv i situationer, hvor sådanne eksperter mærker en stærk intuition, er de trænet til at tjekke den, inden de gør noget. Intuition + dobbelttjek = beslutning.

Men de færreste huskere at dobbelttjekke. Og selv om vi gør det, er følelsen af at 'vide' så stærk, at vi ofte blot ender med at bekræfte os selv i vores intuitive oplevelse.

At gøre pausen mellem intuition og handling større er brugbar i alle livets sammenhænge, hvor vi gerne vil forbedre vores beslutninger. Friktion tvinger tempoet ned og afføder en mere oplyst beslutning. Hvis du vil drikke mindre, så tag altid glasset i 'den anden' hånd!

2. Opfør dig som en superforecaster. Superforecasters er de, der kan forudsige fremtiden mere præcist end den gennemsnitlige ekspert. De er kendetegnet ved: (1) Cautious = de er forsigtige, (2) Humble = de er ydmyge og (3) Thoughtful updaters = de ændrer ofte mening.

Superforecasters anvender en helt konkret metode til at forbedre beslutninger: Non-deterministic = de tror ikke på skæbnen. De foretrækker at tænke i alternative historier, hvilket betyder, at man accepterer, at den virkelighed, som vi oplever, ikke er den eneste mulige. Ved at sætte sandsynlige procenter på forskellige alternative historier, så undgår man at tænke sort-hvid og man lærer noget!

Sort-hvid tænkning er noget rod. Når vi i stedet er ydmyge og transparente og sætter procenter på vores synspunkt, giver vi til gengæld hele gruppen en mulighed for at lære noget. Procenter er en invitation til at komme tættere på sandheden. Verden ændrer sig hele tiden, og det burde vore antagelser om den også gøre.

Vi tror intuitivt, at gode beslutninger handler om at finde ud af, hvad der er rigtigt og forkert. Men den gode beslutningsproces handler om at øge sandsynlighederne for succes.

3. Undgå 'resulting'. Resulting er kort fortalt, når man vurderer en beslutnings kvalitet på dens resultat. Men så let er sammenhængen mellem beslutning og resultat slet ikke. Hvis vi skal lære noget om beslutninger, så er det afgørende, at vi bliver bedre til at interessere os for beslutningsprocessen frem for at forelske os i resultatet.
4. Lad dig ikke snyde af glorien. Halo-effekten har det problem, at vi lader ét karaktertræk farve hele vores analyse.

Ting at tænke over	Ting at gøre	Spørgsmål til din kollega
Lærer I af jeres processer eller jeres resultater?	Forsink din intuition	Hvor sikker er du?
I hvilke situationer er du for hurtig på aftrækkeren?	Opfør dig som en superforecaster	Hvad skulle der til for at du kunne blive 5% mere sikker?
Er der u-ønsket adfærd i din organisation, hvor du kan sætte friktion ind?	Lad dig ikke snyde af glorien	Hvorfor er du ikke helt sikker?
	Vær forsigtig, ydmyg og ikke bange for at ændre mening	

2021 01 02 ☺ spm