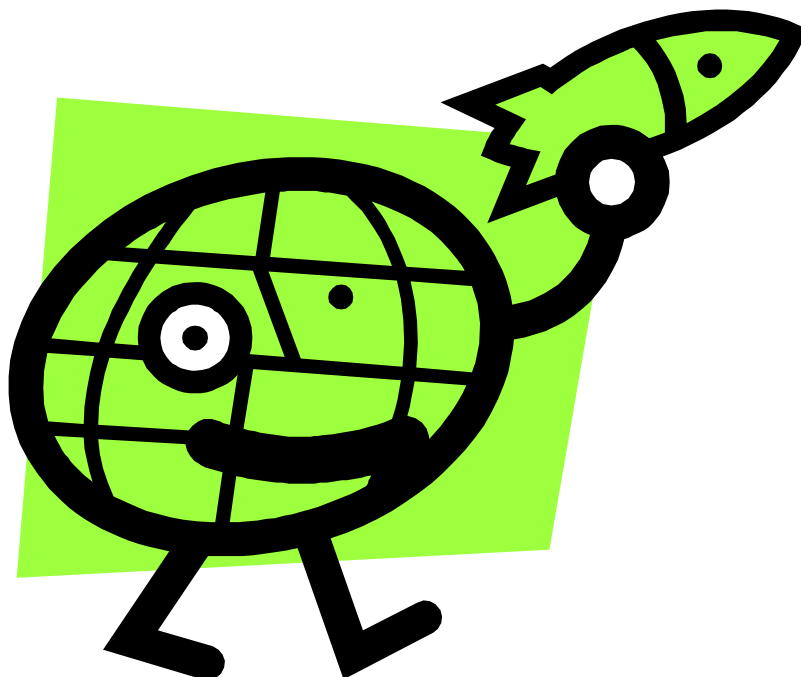


Robert Kegan & Lisa Laskow Lahey
(2010)

FORANDRING JA TAK!



INDLEDNING

Enhver leder ved, at forbedring og forandring står øverst på dagsordenen. Men også at forandring er svært.

Hvis hjertelæger fortæller deres patienter, at de bogstavelig talt vil dø, hvis de ikke ændrer livsstil - så er der stadig kun én ud af syv, som faktisk er i stand til at foretage disse forandringer.

Der er en uoverensstemmelse mellem vores stigende forståelse for behovet for forandring, og vores manglende forståelse af, hvad der forhindrer forandringen.

Der er gået næsten 20 år siden Peter Senges "Den femte disciplin" oprindeligt inspirerede ledere til at tænke over lærende organisationer, og mere end 25 år siden Donald Schöns "Den reflekterende praktiker" genoplivede vigtigheden af at beskæftige sig med bevidstheden på arbejde. Men vi er nødt til at bringe den individuelle og kollektive læring på arbejdet til det næste niveau, hvis vi skal kunne løse det 21. århundredes forandringsudfordringer.

DEL 1: AFDÆK EN SKULT DYNAMIK I FORANDRINGSUDFORDRINGEN

1. Omtænk forandringsudfordringen

Hvad vil adskille dit lederskab fra andres i de kommende år? Det vil være din evne til at udvikle dig selv, dine fol, og dine team!

Vi har i dag en revideret opfattelse af sammenhængen mellem alder og mental kompleksitet:

- Den mentale kompleksitet er tilbøjelig til at stige med alderen op gennem voksenårene
- Inden for enhver aldersgruppe forekommer der betydelige udsving
- Der findes kvalitativt forskellige, tydeligt adskilte niveauer
- Der er perioder med stabilitet og perioder med forandring.

Vi kan tale om 3 plateauer i den mentale udvikling hos voksne:

Socialiseret bevidsthed →	Selvforfattende bevidsthed →	Selvtransformerende bevidsthed
Holdspiller Tro følgesvend Stemmer overens Søger styring Afhængig Det, jeg finder på at afsende, vil være stærkt påvirket af, hvad jeg tror, at andre gerne vil høre.	Meta-leder Leder lærer at føre an Eget kompas, egen ramme Problemløsende Uafhængig Det, jeg afsender, er med større sandsynlighed et resultat af, hvad jeg vurderer, at andre har behov for at høre for bedst muligt at kunne fremme den dagsorden eller mission, jeg har udarbejdet.	Meta-leder Leder lærer at lære Mange rammer - modsætninger Problemafdekkende Gensidig afhængighed Den selvtransformerende bevidsthed kan træde et skridt tilbage fra sit eget filter og se på - ikke bare igennem det. Når folk er selvtransformerende bevidstheder, fremmer de ikke blot deres egen dagsorden og deres egen model. De gør også plads til, at deres dagsorden eller model kan blive modificeret eller udvideet.

Undersøgelser viser, at højere niveauer af mental kompleksitet er forbundet med effektivitet for både administrerende direktører og mellemledere.

I den verden, hvor vi plejede at bo, var det i de fleste tilfælde nok, hvis folk var gode holdspillere, trak deres del af læsset og var loyale. I dag kræver vi, at medarbejderne skal forstå sig selv og deres omverden på et kvalitativt højere niveau af mental kompleksitet.

Undersøgelser peger dog på, at hos hovedparten er den mentale kompleksitet ikke nået så langt som den selvforfattende bevidsthed. Afstanden mellem, hvad vi forventer af folks bevidsthed og den faktiske beskaffenhed af vores bevidsthed, er faktisk temmelig stor. Vi forventer, at de fleste medarbejdere er selvforfattende, men de fleste er det ikke. Vi forventer, at de fleste ledere er mere komplekse end bare selvforfattende, men kun ganske få er det.

Ronald Heifertz skelner mellem to typer af forandringsmuligheder, nemlig (1) tekniske udfordringer og (2) tilpasningsudfordringer. Han siger, at den største fejl, ledere begår, er, når de bruger tekniske metoder til at løse tilpasningsudfordringer.

2. Afdæk forandringsimmuniteten

Det at håndtere tilpasningsudfordringer kræver først og fremmest en tilpasningsorienteret formulering af problemet. En tilpasningsorienteret formulering kræver en skarpere analytisk udlægning, end vi før har oplevet, og afslører den "følelsesmæssige økologi".

William Perry siger, at der er 2 vigtige ting at vide om folk, som man forsøger at hjælpe til at skabe forandring, nemlig (1) hvad vil de i virkeligheden have? Og (2) hvad vil de gøre for at forhindre sig selv i at gøre det? Og så er der et tredje element (3) hvorfor fastholder de adfærdsmønstrene, der forhindrer dem i at få det, de vil have. For at svare på det, må man udfylde kolonne 3 om "konkurrerende forpligtelser" i nedenstående skema:

Adfærdsmål: Synlige forpligtelser	Gør/gør ikke i stedet Adfærdsmønstre, der modarbejder målene	Skjulte konkurrerende forpligtelser.

I visse tilfælde kan et immunforsvar true vores fortsat gode helbred.

Alt for ofte bliver oprigtige løfter om forandring til arbejdspladsens udgave af nytårsfortsætter. De fleste nytårsfortsætter er afgivet i en god mening. De bliver bare ikke til noget. For så længe vi ikke forstår de forpligtelser, der samtidig gør de hæmmende adfærdsmønstre fantastisk effektive, så har vi ikke formuleret problemet godt nok!

Det er vigtigt at se, at selvom mange mennesker kan dele samme hæmmende adfærd, så kan deres virkelige motivation bag deres adfærd være helt forskellige.

Helt nede på det simpleste niveau giver ethvert udtryk for forandrings-immuniteten os et billede af, hvordan vi systematisk modarbejder netop de mål, vi oprigtigt ønsker at nå.

Angst er den vigtigste - og mindst forståede - følelse i det offentlige liv. Når man ser på et immunitets-røntgenbillede, så ser man en dimension af en persons tanketang, der normalt er usynlig. Denne skjulte dimension har sæde på følelsens niveau snarere end på den kognitive tænkning. Den er ikke selv angst - men dens funktion er at håndtere angst.

Vi kan opsummere meget af det, vi har lært om at overvinde forandringsimmuniteten i en række præmisser:

- Overvindelse af immuniteten kræver ikke, at man udraderer samtlige angsthåndteringssystemer
- Det er ikke forandring, der forårsager angst - det er følelsen af, at vi er forsvarsløse over for det, vi opfatter som en fare, der udløser angst
- Vores immunforsvar kan godt overvindes.

Når vi overvinder en forandringsimmunitet, holder vi op med at indgå det, vi efterhånden er kommet til at opfatte som en dårlig handel. En forandringsimmunitet er et system til selvbeskyttelse.

En måde at erkende det på, bliver mere kompleks, når den er i stand til at se på det, den før kun kunne se igennem. En person, der opfatter verden gennem en socialiseret bevidsthed, underlagt de værdier og forventninger, der kommer fra hans omgivelser.

På det næste niveau af mental kompleksitet, den selvforfattende bevidsthed, er en person i stand til at adskille andres meninger fra sin egen mening om sig selv.

Hvis man ikke for evigt skal være slave af sin personlige teori, sit system, manuskript, sin ramme eller ideologi, er man nødt til at udvikle en endnu mere kompleks måde at erkende på, som lader én se på i stedet for gennem ens egen ramme.

Men hvad er det, der frembringer større kompleksitet? Svare er: Optimal konflikt - dvs:

- En vedvarende oplevelse af en form for frustration, et dilemma
- Perfekt indrettet til at få os til at mærke begrænsningerne i vores nuværende måde at erkende på
- Inden for en sfære af vores tilværelse, som betyder noget for os, med...
- Tilstrækkelige støttemekanismer, så vi hverken overvældes af konflikten eller er i stand til at undslippe eller mindske den.

Der er tre dimensioner i forandringsimmuniteten:

- Forandringsforhindringssystem (forpurrer udfordrende bestræbelser)
- Følelssystem (håndterer angst)
- Erkendelsessystem (organiserer virkeligheden)

Den fulde udarbejdelse af vores immunitetskort omfatter en fjerde kolonne: Hvad er de store antagelser, der opretholder hele immunforsvaret?. Vi kalder dem de store antagelser, fordi de i øjeblikket ikke opfattes som antagelser overhovedet. De opfattes snarere ukritisk som sande.

1. Adfærdsmål: Synlige forpligtelser	2. Gør/gør ikke i stedet Adfærdsmønstre, der modarbejder målene	3. Skjulte konkurrerende forpligtelser.	4. Store antagelser:

3. Vi har aldrig haft et sprog for det

Det er af yderste vigtighed at få skrevet det rigtige forbedringsmål i kolonne 1. At afdække sin forandringsimmunitet omkring et eller andet forbedringsmål, der ikke er det vigtigste for én at ændre, er spild af alles tid og penge. Så: Identificér den ene ting hos hver person. Få hjælp ved at spørge dine omgivelser (både på arbejde og privat), hvad de mener er den ene ting, det er vigtigt, at du bliver bedre til. Og når du har formuleret den ene ting hos dig selv, så tal med en coach om det.

Det handler om at skabe en bevidsthed om Pogos læresætning: "Vi har mødt fjenden - og han er os".

Når man - efter samtaler med sin coach - er klar til det, skal man dele sine immuniteter med hinanden. På den måde bliver alle klar over, hvordan man kan hjælpe hinanden. Det kan være rigtig svært at gå til hinanden med kritik - men hvis det alene handler om vedkommendes "ene ting", så er det meget mere OK for begge parter. Så bliver det ikke til spredde kritik men til kritik, der efterspørges som en gave. Og hvis man ikke kan få alt det under gulvtæppet ud, så kommer det til at blokere for én hele vejen!

Det at dele den "ene ting" bør egentlig ikke være svært. For hvis man virkelig har fundet "den ene ting"; hvis man virkelig har gravet dybt nok; hvis man virkelig er blevet personlig - så ved alle de andre det allerede! De ved det. Og de taler om det. Bag din ryg!

Vi har alle oplevet at arbejde for nogen, hvis egostruktur bare betyder, at vi alle er nødt til at bruge enorme mængder af tid på at arbejde uden om den. Det chokerende er, at der er andre mennesker, der oplever os på præcis samme måde!

Når man afslører sit forbedringsmål (forpligtelsen i kolonne 1) for andre, bliver det lige pludselig ”registreret” at man arbejder med noget, som ens kolleger kan

- Bekræfte, at det er gavnligt for én at arbejde med
- Ønske, at det lykkes for én at gennemføre - for gruppens bedste
- Bevidne, at man har gjort fremskridt inden for eller ej
- Være i en position til at anerkende ens ændringer inden for
- Bruge til at føle sig ansporet til at holde fast i deres egne forbedringsprojekter, inspireret af éns fremskridt.

DEL 2: OVERVIND FORANDRINGSIMMUNITETEN

4. Overvind forandringsimmuniteten i gruppen

Det er ikke kun enkeltindivider, der er i klørne på konkurrerende forpligtelser og begrænsende store antalgeser. Det gælder også fællesskaber/teams/afdelinger.

Den store aha-oplevelse kommer ved at kortlægge sin individuelle forandringsimmunitet i kraft af kolonne 2 - de forpligtelser, ”der har os”.

Et lederteam i et hårdtarbejdende skoledistrikt i det sydlige Californien arbejdede med udfordringen: ”Vi har ikke tilstrækkeligt høje forventninger til vore elever.”

Det holdt hårdt med kolonne 3 - der var mange overfladeforklaringer - men til sidst endte man med følgende skema:

1. Kollektiv forpligtelse	2. Gør/gør ikke i stedet	3. Kollektiv skjult konkurrerende forpligtelse.	4. Kollektiv stor antagelse:
Vi har forpligtet os til at fremskynde det faglige indlærings tempo hos vore 2-sprogede elever	Vi har ikke særlig høje forventninger til vore 2-sprogede elever	Vi har forpligtet os til at opretholde en ”de-stakkels-små”-kultur - til at beskytte vore studerende ved ikke at være for krævende	Vi antager, at hvis vi virkelig pressede vores studerende, ville tingene ikke lykkes for dem; de ville blive knust; vi ville have det frygteligt på deres vegne og føle det som et personligt nederlag.

Først da den kollektive, store antagelse kom på bordet, var det muligt at udfylde kolonne 3 med den ”rigtige” konkurrerende forpligtelse. Man skal være opmærksom på, at nogle gange kan de konkurrerende forpligtelser være prisværdige i sig selv. Andre gange er de mere selviske. Men altid gælder det, at de ligger i vejen for den kollektive forpligtelse i kolonne 1. Og så må man jo vælge, hvad det nu er, man virkelig vil!

Forandringsimmunitetspraksisserne kan begynde at bygge oven på, og række ud over, focusset på individuel udvikling.

På et narkoambulatorium havde både læger og sygeplejersker den opfattelse, at de var et let offer for patienter på jagt efter stoffer. Der blev lavet forandringsimmunitetsskemaer for hver af de 2 personalegrupper, og for sygeplejerskerne så den sådan her ud:

1. Forpligtelse	2. Gør/gør ikke i stedet	3. Skjult konkurrerende forpligtelse.	4. Store antagelse:
Konsekvent at håndhæve ambulatoriets regler for at udskrive narkotika.	Fortæller ikke lægerne om følelsen af at blive undergravet.	Behov for at undgå ubehaget ved at kritisere lægerne.	Hvis jeg kritiserer lægerne, bliver de til gengæld vrede, undgår mig, kritiserer mig. Hvis jeg føler ubehag, vil jeg ikke nyde mit job.

Det slående her var, at begge grupper indlader sig på adfærdsmønstre, der modarbejder deres forpligtelse til at efterleve ambulatoriets politik - fordi de vil undgå ubehaget ved at blive konfronteret med andre menneskers reaktioner (lægerne er bange for patienterne og sygeplejerskerne er bange for lægerne).

På ambulatoriet bad konsulenterne om, at man i en periode fokuserede på de store antagelser og sammen reflekterede højt over dem. Denne focus medførte adfærdssændringer, sådan at begge parter i højere grad kom til at leve op til forpligtelserne i kolonne 1.

De fleste kollektive succeshistorier har haft stor hjælp af, at de centrale deltagere også havde diagnosticeret - og arbejdede på at overvinde - deres individuelle forandringsimmuniteter

5. David uddelegerer ikke...

Som enhver erfaren leder vil sige, er det at være dygtig til at uddelegere afgørende for at bruge alles tid, evner og viden fornuftigt. Uden det bliver nutidens talenter underudnyttet, morgendagens talenter forbliver uudviklede og visse mennesker - især de, der selv er dårlige til at uddelegere - bliver overudnyttet og udrændte.

David beskriver sit udviklingsmål som "at uddelegere".

Hans modadfærd til hensigten om at uddelegere ligger lige for - han beder ikke folk om at hjælpe sig. At føje nye forpligtelser til hans to-do-liste, at påtage sig flere opgaver og ikke bede folk om at hjælpe sig viser sig at være smarte metoder til at sikre, at han kan forblive uafhængig.

Hans store antagelse er, at han vil miste sin selvrespekt og blive overfladisk, hvis han delegerer. Hans lønarbejderbaggrund tilsiger ham, at hvis han delegerer, så vil han virke doven og egoistisk. Og hvis han ikke finder en måde, så han selv kan gøre tingene, så vil han ikke længere være værdifuld. Lønarbejderlivsformen tilsiger ham, at lederskab uden gøren er en omkostning og værdiløst. Det vil være at vende sine rødder ryggen ikke selv og gøre arbejdet. Han vil miste sin selvrespekt, fordi han vil få en selvopfattelse af at være egoistisk, doven og forkælet.

Davids succes kan med hans egne ord opsummeres som en overgang fra at være håndværker til at blive arkitekt eller entreprenør. Mens det at være håndværker havde fået David til udelukkende at fokusere på sin egen præstation, har det at være arkitekt krævet, at han tog sig af andre menneskers udvikling og deres evne til at opfylde forretningens mission.

Nøglen til Davids transformation er omdefineringen af, hvad der i virkeligheden er hans eget arbejde.

Selvrespekt er stadig afgørende for David, men han har en anden opfattelse af, hvad det er, han respekterer ved sig selv, fordi han har omdefineret den måde, han ønsker at lede på.

David har ikke forkastet sine rødder og den værdi, de tillægger det at få tingene gjort, være i stand til at gøre hvad som helst og være uselvisk. Men han har omskrevet disse centrale værditemaer til en større og mere rummelig historie, der giver ham mulighed for at være både god til at uddelegere og god til at lede.

Vi siger ofte, at forandringsimmunitetsteknikken sætter os i stand til at overvinde blinde vinkler og hjælper os med at se hidtil usynlige måder, vi underminerer os selv på.

Man kan spørge, om ændringer i tankegangen fører til ændringer i adfærden, eller om det er ændringer i adfærden, der fører til ændringer i tankegangen. Når vi arbejder med forandringsimmunitet så bliver der skabt en adfærd, som på konstruktiv vis skal genere den eksisterende tankegang.

6. Cathy kan ikke styre sig

Cathy elsker sit arbejde. Hun er en talentfuld, energisk og særdeles succesrig marketingmedarbejder. Hun har dog en tendens til at blive utålmodig og stresset. Cathys forandringsudfordring er derfor "at blive bedre til at håndtere mine følelser - at tage tingene mindre personligt".

Cathys forøste udkast til en forpligtelse i kolonne 1 lød: "Jeg forpligter mig på at lægge bånd på min følelsesmæssige reaktion". Hun forestillede sig, at hendes tendens til at overreagere indimellem også var et problem for hendes kolleger, men hun ville gerne vide, hvorvidt andre nu også kunne se det. Det kunne de! Men samtidig lovpriste de hendes følelsesmæssige energi.

Cathy konkluderede, at en brugbar opsummering af hendes forbedringsmål var "at blive bedre til at styre min følelsesmæssige tilstand og min tilkendegivelse af mine følelser".

Cathys kolonne-2-liste handler om at være følelsesladet; om at påtage sig for meget; om hendes høje standarder. Hendes skjulte forpligtelser er selvbeskyttende. Hun siger, at hun har forpligtet sig til aldrig at svigte sig selv eller sit team - uanset hvad. Også selvom det er ensbetydende med at blive overbelastet.

Cathy opdagede, at hun var i stand til at foretage ændringer, der rækker langt ud over de specifikke mål. Men ud over det, så oplevede hun også en transformation i sit overordnede syn på sig selv og omverdenen: "Jeg lever ikke længere i frygt. En kæmpe sten er faldet fra mit hjerte".

Da Cathy af sine kolleger havde fået bekræftet, at hendes forbedringsmål ramte hovedet på sømmet, begyndte hun at udvikle sit fremtidsspektrum. Hun fortalte sine kolleger om sin forpligtelse og gav dem eksplicit tilladelse til at gøre hende opmærksom på, når de mente, at hun reagerede for følelsesladet over for dem eller andre.

Forpligtelse	Første skridt fremad	Væsentlige fremskridt	Succes
Jeg har forpligtet mig til at blive bedre til at styre min følelsesmæssige tilstand og min tilkendegivelse af mine følelser.	<p>Jeg vil dele min forpligtelse og mit kort med andre i teamet.</p> <p>Jeg vil bede dem om at give mig en slags signal.</p> <p>Jeg søger eksplicit feedback om min følelsesmæssige tilstand.</p>		<p>Jeg er mere klar over, hvornår jeg er på vej til at blive anspændt. Og jeg kan bryde cirklen.</p> <p>Når jeg føler mig følelsesmæssigt anspændt, tagr jeg en dyb indånding.</p> <p>Når der er andre tilstede, som kender til min forpligtelse, ruger de en kode til at vise, at jeg har bevæget mig ind i et anspændt felt.</p>

7. Case: Nascent Pharmaceuticals

Cathys chef, Chet, blev udpeget til at lede et nyligt sammenlagt seniormarketingteam i en af verdens førende medicinalvirksomheder. Chet indså, at ligesom de fleste andre sammenlægninger, så ville denne også blive vanskelig.

Konsulenterne startede med en runde interviews på 2-mandshånd og spørgeskemaer blandt alle teammedlemmerne. Herved blev det bekræftet, at der var en alvorlig mangel på tillid. Chet var også på rette kurs med hensyn til sin mistanke om, at visse teammedlemmer (de, der havde arbejdet sammen med en anden leder) havde det sværere end andre.

På den positive front var folk fra begge fraktioner desuden enige om, at der herskede en stærk arbejdsmoral og et stort engagement - men at der var problemer med tilliden - og mere konkret med (1) forskellige måder at arbejde på og (2) kommunikation.

Ud over, at hver person identificerede mindst én måde, vedkommende selv bidrog til problemet på, kommenterede folk også de adfærdsmønstre og attituder, som man let kan forestille sig ville komme i vejen for god kommunikation. Afslutningsvis opstilledes de 2 vigtigste læringsmål, som var (1) at opbygge tillid, (2) at kommunikere bedre/mere anerkendende og (3) at forbedre team-læringen.

På en workshop arbejde man med kommunikation og identificerede specifikke ansvarsområder for afsendere og modtagere af information:

Afsenderen: Være åben, direkte, oprigtig og undlade at formode ting

Modtageren: Antage at afsenderen har gode hensigter, lytte, stille spørgsmål og være åben over for at lære

Begge: Være bevidst om sig selv. Hvilke indtryk fremkalder jeg hos andre.

Uanset hvor værdifuldt det er for en gruppe at nå en fælles enighed og aftale, er det ud fra konsulenternes synsvinkel lige så vigtigt at holde sig for øje, at hver enkelt person har sin egen specifikke udfordring i forhold til at overholde den pågældende aftale.

Man indførte "banke-på-reglen" for at kommentere på hinandens forbedringsmål. Det betyder, at man banker på og spørger, og den anden ønsker feed-back. Og hvis den ikke er ønsket, så holder man mund.

Når først folk havde fået fastlagt et selvudviklingsmål, der var forbundet med teamets billede af forbedret kommunikation, fortsatte øvelsen med de fire kolonner. Og efterfølgende valgte næsten alle at delagtiggøre de andre i deres kort.

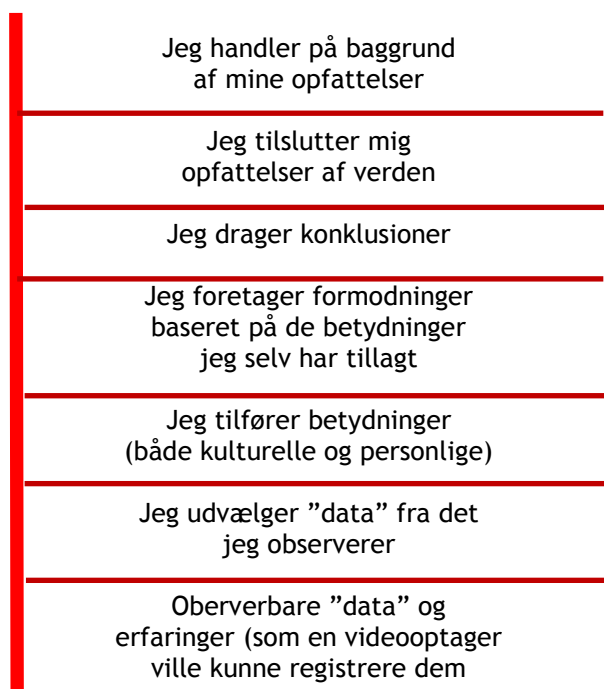
Konsulenternes primære arbejde i de efterfølgende 4-5 måneder fokuserede på at coache folk til at omstyrte deres immunitet. De gjorde den antagelse, at teammedlemmerne kunne øge tillidsniveauet, hvis de havde en bedre forståelse for hinandens forskellige måder at arbejde på.

De valgte Myers-Briggs-typeindikator (MBTI) som en måde at hjælpe teamet til at forstå personlige forskelle på. MBTI bruges til at øge selvforståelsen samt at øge evnen til at afsende og modtage information.

Kombineret med en forståelse af ens egen MBTI-præference er ræsonnementsstigen (se næste side) et særdeles praktisk redskab til at træde uden for ens egne præferencer og ind i at overveje en ny måde at se tingene på.

Når stigen bruges alene, kan den hjælpe en person til at nedsætte tempoet i processen, så vedkommende kan fange og korrigere sig selv i at drage forhastede slutninger. Når den bruges i fællesskab med andre, er den endnu stærkere til at forbedre kommunikationen.

(R. Ross' "The ladder of inference" fra Peter Senges bog: "The fifth Discipline" er en anden udgave af historien om landskabet og landkortet)



De afsluttende individuelle coachingmøder fandt sted tre måneder efter projektets afslutning. Tilsammen afslørede de betydelige fremskridt inden for teamets læringsmål og de individuelle forbedringsmål.

Utilstrækkelig tillid var kerneproblemet, eftersom det forhindrede folk i at kommunikere effektivt med hinanden og stod i vejen for, at folk kunne acceptere hinandens forskellige måder at arbejde på. Konsulenternes arbejdshypotese var:

- Respekt for vigtigheden af den anden persons rolle i forbindelse med at frembringe resultater af høj kvalitet
- Tiltro til den andens evne (kompetence) og vilje til at opfylde de formelle ansvarsområder i vedkommendes rolle
- Omsorg for den anden professionelt og personligt
- Overensstemmelse mellem, hvad folk siger, og hvad de gør.

Lederens rolle er afgørende for at opbygge tillid, men han/hun kan ikke alene gøre et team vellykket. Konsulenterne har identificeret yderligere 6 elementer, der kan forklare teamets udvikling:

1. Målet for hele teamet var et, der havde stor indflydelse på teamets udvikling. Det at udarbejde en eksplicit aftale om, hvordan god kommunikation skulle se ud, blev en tidlig sammenrystningsoplevelse for teamet
2. De enkelte medlemmer arbejdede løbende med personlige forbedringsmål, der passede ind i teamets mål. Arbejdet med MBTI-præferencerne fik folk til at se andre i et nyt og mere tolerant lys. MBTI-profilerne og ræsonnementstigen hjalp folk til at forstå deres rolle i at frembringe fejlagtige tolkninger af andres kommunikation
3. Folk inddrog relevante personlige anliggende i teamets anliggende. Det at bringe de relevante personlige anliggender ind i teamets anliggende, at teste store antagelser og at omstyrte de individuelle immuniteter bevirkede, at samtlige teammedlemmer fik held med deres personlige kommunikationsforbedringsmål.
4. Der var en stærk forpligtelse til og motivation for at forbedre sig. Alle tog ejerskab over målet, fordi de selv var med til at definere det.
5. Den enkeltes læring blev forstærket af gruppens sociale struktur. Teamets fælles motivation for at forbedre sig fik den enkelte til at føle, at de stod til regnskab over for hinanden. Og når folk kendte hinandens mål, var de i stand til spontant at give hinanden relevant feedback.

6. Læringsstrukturen passede til læringsbehovene. De vidste, at deres problem ikke ville blive løst på en dag eller to, men de var parate til at bruge den nødvendige tid, uagtet det ekstraordinære pres, som de følte sig underlagt for at levere deres produkt.

DEL 3: OVER TIL DIG

8. Frigør potentiale

Visse mennesker er bedre rustet til at overvinde deres immunitet. Jo nærmere folk er forbundet med tre ingredienser: (1) "mave", (2) "hjerne og hjerte" og (3) "hånd" - jo større vil deres forandringer blive.

Ingrediens nr. 1: Maven - en afgørende kilde til motivation for forandring.

For at påbegynde og holde fast i ægte udviklingsarbejde må en person virkelig, VIRKELIG ønske at nå sit mål i kolonne 1. Det er næsten aldrig nok at have et mål, der bare "giver mening". Og da slet ikke et "bør-mål".

Der findes folk, som næsten får ondt i maven over det ubehag, de forestiller sig, vil være forbundet med forandring. Og så er det svært. Derimod er en mavefølelse om at mindske ubehag en almindelig drivkraft bag individuel forandring. En anden er tiltro til egne evner. Man er nødt til at tro på, at det kan lade sig gøre.

Mavefølelser kan forberede os til at handle, enten fordi omkostningerne ved at opretholde status quo er blevet utåleligt høje, eller fordi vi har oplevet et pludseligt håb ved at se en vej fremad, ser aldrig før fremstod klart.

Ingrediens nr. 2: Hjerne og hjerte - arbejdet skal inddrage både tanker og følelser

Eftersom en forandringsimmunitet udtrykker både den tanke- og følelsesmæssige dimension, er vi nødt til at arbejde med begge dimensioner for at kunne opnå ægte tilpasningsforandring.

At arbejde sig igennem en tilpasningsudfordring er en hjerne-hjerte-afvejning af et alternativt cost-benefit-regnestykker. Den essentielle forandringsudfordring består i at indse, hvorvidt det er muligt at tænke og føle, at vi rent faktisk stadig kan være trygge, samtidig med, at vi arbejder os hen imod en forandring.

Når man får en forsmag på muligheden for at leve i et ingenlunde mindre sikkert, men betydeligt større rum, er det berusende og en kilde til vedvarende motivation for at holde fast i arbejdet og gennemføre det.

Ingrediens nr. 3: Hånden - arbejdet handler på én gang om tankegang og adfærd

Vi kan ikke bare tænke eller føle os vej ud af et immunforsvar, uanset hvor stor vores motivation for at nå vores mål så måtte være. Vi er nødt til at skride til ny handling

I første omgang nøjes vi med slet og ret at observere de adfærdsmønstre, der er noteret i vores kolonne 2 (adfærdsmønstre, der modarbejder vores forbedringsmål). Disse observationer fører os til at se på vores skjulte forpligtelser og store antagelser.

Det næste "gøren"-skridt går ud på at føre nye adfærdsmønstre ud i livet - adfærdsmønstre, som vores store antagelser ville fortælle os, at vi ikke burde give os af med

Det er ikke let at have både tankegang og adfærdsmønstre på forandringsdagsordenen. Nogle mennesker finder det vanskeligt at holde focus på formålet med at føre nye adfærdsmønstre ud i livet.

Når vi arbejder med ægte tilpasningsmål, er vi nødt til vedvarende at konvertere det, vi lærer af vore adfærdsændringer, til ændringer i vores tankegang.

Indtil videre har diskussionen fokuseret på, hvad man har brug for indefra (mave, hjerne, hjerte og hånd), men det sociale miljø spiller også en vigtig rolle. Det er lettere at forblive på sporet, hvis vi fortæller noget, at vi arbejder med fx at blive bedre til at lytte - sådan at vi kan få hjælp og feed-back fra vore omgivelser.

De mennesker, der er lykkedes med at tackle deres tilpasningsudfordringer

- Er lykkedes med at ændre både tankegang og adfærd
- Har ændret tankegang i retning af at se og føle flere muligheder

9. Diagnosticer din egen forandringsimmunitet

Kolonne 1: Dit forbedringsmål

Vi kan ikke understrege nok, hvor vigtigt det er at definere et godt forbedringsmål i kolonne 1. Processen står og falder med, hvad folk skriver i den første kolonne. Man skal identificere ét enkelt mål, der "ville begejstre dig personligt, hvis du var i stand til at gøre store fremskridt inden for det" og som "helt tydeligt ville gøre dig i stand til at tilføre virksomheden mere værdi".

Man kan ikke ved hjælp af fremragende senere analyse løse det, man klonkede i fra starten i den grundlæggende model.

Tal med folk omkring dig - på arbejdet og derhjemme - og find ud af, om udsigten til, at du når dit forelagte mål, får deres øjne til at funkke. Spørg dem om, hvad de evt. kan foreslå som alternativt mål.

1. Forpligelse (forbedringsmål)	2. Gør/gør ikke i stedet for	3. Skjulte konkurrerende Forpligtelser	4. Store antagelser
		Bekymringsboks:	

Start med i positive vendinger at udtrykke det, du gerne vil blive til i stedet for de, du vil holde op med at være. Hen-imod-motivation er stærkere end væk-fra-motivation.

Kolonne 2: Den frygtløse liste

Udarbejd en liste over alle de ting, du gør (eller ikke gør), som modarbejder dit mål i den første kolonne. Og det gælder at:

- Jo mere konkrete adfærdsmønstre, jo bedre
- Jo flere ting du skriver her, og jo mere ærlig du er, jo større diagnostisk styrke vil dit kort få i sidste instans
- Sørg for at alt, hvad du skriver, giver et billede af, hvordan du modarbejder dit eget mål i kolonne 1.

Kolonne 3: Skjulte konkurrerende forpligtelser

Først bekymringsboksen: Kast et blik på din liste i kolonne 2 og besvar følgende spørgsmål om hvert af punkterne: Hvis jeg forestiller mig, at jeg gør det modsatte af dette, hvad er så den mest ubehagelige eller bekymrende eller direkte skræmmende følelse, der dukker op for mig.

Her i bekymringsboksen er vi ved endnu et kritisk punkt. Det er et sted, hvor det kort, du udarbejder, ikke vil have den fornødne styrke, hvis ikke du går tilstrækkeligt i dybden her.

Frygtscenarierne i bekymringsboksen er råmaterialet til den egentlige kolonne 3 - til de mulige, konkurrerende forpligtelser. Vi er nemlig ikke alene bange. Vi griber til handling for at bekæmpe vores frygt. Vi forsvarer os mod det, der skræmmer os. Og det er selve kernen i kolonne 3-forpligtelserne. Det er en forpligtelse til at hindre det, vi er bange for, i at ske.

Det eneste, vi er ude efter lige nu, er en mere fyldestgørende forståelse af problemet, nemlig problemet med, at du oprigtigt ønsker at gennemføre dit mål i kolonne 1, men ikke er i stand til det. Du bør indse, hvordan du har den ene fod på speederen og den anden på bremsen.

Hvis éns kort endnu ikke føles stærkt eller fascinerende på dette trin i processen, er det formentlig fordi at de, man har skrevet, på en eller anden måde ikke opfylder kriterierne.

På dette trin i processens kal du gerne klart se, hvordan dit eget vigtige mål er "på røven" - dvs. "røvrendt" af dine indre modsætninger.

Kolonne 4: De store antagelser

Hvis det indtil videre er lykkedes os at hjælpe dig med at lave et stærkt kort, har du fået et glimt af din egen forandringsimmunitet.

Den mest pålidelige vej til endegyldigt at nedbryde immunforsvaret starter med, at man identificerer de grundlæggende antagelser, der opretholder det.

Enhver tankegang eller måde at udlægge virkeligheden på indeholder uvægerligt en blind vinkel. En tilpasningsudfordring er en udfordring på grund af vores blinde vinkel, og vores tilpasning vil indebære en eller anden form for erkendelse og følgelig afhjælpning af vores blindhed.

Hvis de store antagelser accepteres som rigtige, er det tydeligt, hvordan de hver især gør en eller flere af kolonne-3-forpligtelserne uundgåelige.

De store antagelser kaster lys over en større verden, som du indtil nu ikke har tilladt dig at begive dig ud i!

Når du er færdig med dette trin, skulle dit kort gerne føles fængslende, oplysende eller i hvert fald interessant for dig.

10. Overvind din forandringsimmunitet

De fleste mennesker har brug for en struktur, der kan hjælpe dem med at dirigere deres forhåbninger, teste og skabe afstand til deres store antagelser og støt opbygge en ny række metoder til at bygge bro over kløften mellem hensigt og adfærd.

Før du starter, bør du (1) være parat til at afsætte et par måneder til denne proces og ikke forvente, at resultaterne indtræffer med et trylleslag og (2) vælge, hvilken form for støtte på din færd, der vil virke bedst for dig.

Vejen går gennem følgende øvelser:

1. Gennemgå og justér dit immunitetskort efter behov, så det føles stærkt for dig og så du har store antagelser, der kan testes
2. Indhent input udefra om vigtigheden og værdien af dit kolonne-1-mål
3. Forestil dig, hvordan det vil se ud, hvis det lykkes for dig at nå dit kolonne-1-mål fuldstændigt
4. Registrér, hvor og hvornår dine store antagelser aktiveres, og hvornår de er ukorrekte
5. For hver af antagelserne spørger du dig selv: Hvornår begyndte den? Hvad er dens historie? Hvad er dens nuværende gyldighed?
6. Opfør dig bevidst modsat af det, som en stor antagelse vil have dig til; se, hvad der sker.
7. Slå det lærte fast ved at indhente input i forhold til dit kolonne-1-mål. Sammenlign din selvevaluering af fremskridtene med det, de andre ser. Se, hvilken effekt dine forandringer har på andre.
8. Tag bestik af dine store antagelsers nuværende status; tænk over, hvordan du kan blive bedre med at gøre fremskridt.

Den største løftestang til at overvinde immunforsvaret er at udarbejde, udføre og tolke testene af dine store antagelser.

Formålet med hver af de test, du udfører, er at se, hvad der sker, når du bevidst ændrer din sædvanlige adfærd og dernæst reflekterer over, hvad disse resultater betyder for din store antagelse.

Hvis du har afdækket flere store antagelser, er det nu, du skal udvælge én af dem. Det skal være en stærk antagelse og den skal være testbar. Så...Hvis du kun kan ændre én af dine store antagelser, hvilken ville så gøre den største og mest positive forskel for dig selv?. Og er din antagelse nu også falsificerbar?

Når du først har valgt en stor antagelse af teste, er næste skridt at udarbejde det første forsøg med at udfordre den. Planlæg, hvad du rent konkret vil gøre og/eller sige for at sikre, at det er en rimelig test. Hvad skal du indhente af informationer, når du udfører denne adfærd?

Her er en vejledende skabelon til at gennemføre din egen test. En god test skal opfylde disse SMART-kriterier. Det skal være: **S**ikkert og af **M**indre omfang. Det skal give mulighed for **A**ktivitet på kort sigt. Det skal være **R**esearch-orienteret, når du udfører en **T**est af din store antagelse.

Skabelon til udarbejdelse af en god test af den store antagelse:

1. *Skriv nedenfor, hvad du vil gøre (sørg for at gøre noget, der adskiller sig fra det, som din store antagelse normalt vil få dig til at gøre)*
2. *Skriv ned, hvordan du tror, din test (1) vil skaffe dig information om din store antagelse*
3. *Hvilke data ønsker du at indsamle. Udover folks reaktion på dig kan dine følelser være en righoldig kilde til data*
4. *Hvordan vil disse data hjælpe dig til at be- eller afkræfte din store antagelse?*
5. *Er der nogen, du gerne vil holde underrettet eller bede om at fungere som observatør, der kan give dig feed-back efterfølgende.*
6. *Tjek testen med SMART.*

På det praktiske plan bør du huske at kontakte nogen, som du ønsker feed-back fra.

Nu må du udføre din test! Husk at indsamle data. Brug nedenstående spørgsmål til at beskrive dine handlinger og deres følger. Vær så neutral som muligt i din selvbeskrivelse.

Skabelon til at udføre test af den store antagelse:

1. *Hvad gjorde du rent faktisk?*
2. *Hvad skete der? Hvad sagde eller gjorde folk faktisk, da du udførte din test? Hvilke følelser og tanker oplevede du på det givne tidspunkt?*
3. *Tjek kvaliteten af dine data for at sikre, at de er gyldige. Er dataene om andres reaktioner på dig direkte observerbare, eller har du listet en tolkning ind? Vil en anden i lokalet være enig i din beskrivelse? Var der nogen usædvanlige omstændigheder ved din test?*

Det at udarbejde en effektiv test af dine store antagelser er ét skridt. Det at udføre den er det næste. Udfordringen består nu i at se på dine data med det ene formål at forstå, hvad de fortæller om din store antagelse.

Ens stor antagelse underbygger automatisk vores måde at opfatte virkeligheden på. Pointen med en test er sjældent at forkaste en stor antagelse fuldstændigt - selv relativt beskedne ændringer af en stor antagelse kan omstyrte en forandringsimmunitet.

Skabelon til at tolke test af den store antagelse:

1. *Se på de data, du har indsamlet. Hvordan tolker du det, der skete?*
2. *Hvilken alternativ tolkning af de samme data kan du komme på? Når vores store antagelser har et stærkt greb i os, peger de os i en retning af forudsigelige tolkninger - tolkninger, der sikrer, at den store antagelse lever videre i bedste velgående. En modgift mod denne tilbøjelighed er at presse dig selv til at frembringe mindst én yderligere tolkning af dataene.*
3. *Hvad fortæller din tolkning dig om den store antagelse, du testede? Hvilke aspekter af din store antagelse tror du, dataene bekræfter? Hvilke afkræfter de? Er der fremkommet nye antagelser?*
4. *Hvilke tanker gør du dig om en efterfølgende test af din store antagelse? Hvilken test kan du udarbejde for at finde ud af endnu mere?*

Når først den store antagelse ikke længere har sin styrke, er den selvbeskyttende kolonne-3-forpligtelse ikke længere nødvendig, og så har du ikke længere behov for at frembringe de hæmmende adfærdsmønstre i kolonne 2.

Slå det lærte fast: Identificér fangst- og frigørelsesmekanismer. Tænk et øjeblik over, hvor du befinder dig på din rejse, ved hjælp af beskrivelserne "bevidst frigjort" og "ubevidst frigjort".

Vejledning til at identificere fangst- og frigørelsesmekanismer:

1. *Beskriv, hvor du ser dig i udviklingsforløbet.*
2. *Er du nået frem til nogen form for konklusion om eller fornemmelse af de omstændigheder, hvor din store antagelse er gyldig?*
3. *Er du nået frem til nogen form for konklusion om eller fornemmelse af de omstændigheder, hvor din store antagelse er ugyldig.*
4. *Oplever du, at din store antagelse sætter sig i gennem i situationer, hvor du ved, den ikke burde det? Hvad gør sig gældende i de situationer?*
5. *Har du udviklet afgørende "frigørelsesmekanismer", som du ubesværet kan bruge, når du pludselig bliver konfronteret med din store antagelse i den virkelige verden?*
6. *Har du udviklet nye adfærdsmønstre eller måder at tale til dig selv på i situationer, der før plejede at aktivere din store antagelse?*
7. *I hvilket omfang/hvor ofte kan du bruge disse frigørelsesmekanismer som hjælp til at undgå at blive trukket tilbage i gamle mønstre?*
8. *Tænk på nogle situationer, hvor du ikke længere mener, at din store antagelse er korrekt. Hvilke nye opfattelser eller erkendelser har du af, hvordan tingene fungerer eller hvad der vil ske i de pågældende situationer.*
9. *Nogen tanker om, hvad der har gjort dig i stand til at foretage de forandringer, du har foretaget?*

Redskaberne ovenfor kan være en ressource til en livslang tilgang til transformativ udvikling, idet de kan hjælpe dig til at se, hvordan du kan nå andre forpligtelsesmål. Det allerførste skridt er naturligvis at udarbejde et nyt immunitetskort. Når du har gjort det, vender du tilbage til de tidligere dele af dit immunitetsarbejde for at minde dig selv om de øvelser, der følger, og hvordan du skal udføre dem.

11. Afdæk jeres kollektive forandringsimmunitet

At finde vej gennem udforskningen af gruppeimmuniteten forudsætter de færdigheder og begrebsrammer, som man får ved selv at gennemføre den individuelle vurderings strabadser.

Når I har afgjort, hvilken af de mange modeller der give mest mening til jeres brug, skal gruppen identificere kollektive forbedringsmål.

Når først gruppen har lagt sig fast på et passende forbedringsmål, skal medlemmerne vurdere, i hvor høj grad gruppen opfylder de afgørende kolonne-1-kriterier for kollektive immunitetsområder:

- Er vi enge om, at vi ikke klarer os så godt på dette punkt?
- Er vi enige om, at vi selv i væsentlig grad er ansvarlige for dette?
- Er det vigtigt for os at blive bedre til det her?

Dernæst anbefaler vi, at man sammen reflekter over spørgsmålet: "Hvad gør vi kollektivt - eller undlader at gøre - som modarbejder dette mål?"

Næste træk er at synliggøre den kollektive forandringsimmunitet. Nøglen er her at skabe stærke, ofte provokerende, kolonne-3-forpligtelser, der synliggør en bredere vifte af sociale motivationsfaktorer, end gruppen før har kunnet anerkende.

Hvis gruppen har grebet fat i alle potentielle faldgrupper, bør dens gruppekort nu vække stærk genklang i både hjerne og hjerte: Sammen kan man se et sammenhængende system, der har held til at frembringe ikke-forandring; og samtidig føler alle sig fascineret, provokeret og engageret i det billede, der er skabt.

Ligesom når man skal omstyrte individuel immunitet, er der behov for et udgangspunkt, der kan sætte gruppen i stand til at påvirke og ændre systemet i stedet for at blive indfanget af det igen.

Den bedste måde at afslutte den kollektive diagnosticeringsproces på, er, at gruppemedlemmerne går derfra opfyldt af entusiasme i forhold til at udføre et eller flere specifikke forsøg eller test, der kan give information om de store antagelser.

Det stærkeste grundlag for væsentlige fremskridt inden for tilsyneladende helt uoverstigelige organisationsudfordringer kombinerer de to forskellige former for arbejde: (1) enkeltpersoner, der arbejder med deres personlige forandringsimmunitet i forhold til en ambition om at skabe forandring inden for gruppen og (2) at gruppen som helhed udarbejder et billede af sin kollektive forandringsimmunitet omkring den selv samme ambition.

KONKLUSION: DYRK DET SELV

I vore øjne vil de ledere og organisationer, der mestrer forandringsimmuniteten, blive dominerende inden for deres sektorer i det nye århundrede.

En ægte udviklingsorienteret indstilling er kendetegnet ved følgende 7 træk:

1. Den anerkender, at der er "liv efter teenageårene"; at voksenalderen også skal være en tid med vedvarende vækst og udvikling.
2. Den holder forskellen på tekniske og tilpasningsorienterede læringsdagsordener i hævd
3. Den anerkender og dyrker individets iboende motivation for at udvikle sig
4. Den antager, at en forandring i tankegang tager tid og foregår i forskelligt tempo.
5. Den anerkender, at tankegange former både tanker og følelser; så det at forandre tankegange må nødvendigvis involvere både hjernen og hjertet
6. Den anerkender, at hverken forandring i tankegang eller forandring i adfærd alene fører til transformation, men at de hver især må sættes i spil for at frembringe hinanden
7. Den yder tryghed til, at folk kan løbe de risici, der er forbundet med at ændre deres bevidsthed