

Sanningen bakom konsekvenserna

Vet du vad du ska göra om chefen säger åt dig att ta mer initiativ? Nej just det, du behöver veta konkret vad som förväntas, för att du ska kunna förändra dig. Till exempel "Du måste ringa fler kunder så att du gör fler kundbesök, jag vill att du ringer dubbelt så många som i går."

Det säger ledarutvecklaren Leif Andersson, som är den första att medge att detta ställer krav på ledarskapet. Han kör med kbt, kognitiv beteendeterapi, när han lär företag hur man genomför förändringar.

– Jag är ingen terapeut, men jag använder samma inlärningspsykologiska teorier för att få fram de beteenden man vill ha på en arbetsplats.

Metoden kallas OBM, Organizational Behavior Management. Den hjälper till att få det att hända som du har bestämt ska hända på företaget. Den kan användas tillsammans med vilken organisationsutvecklingsmetod som helst, till exempel lean eller Toyota-modellen, som man inför i alla möjliga organisationer nu för tiden.

Tricket är att förstå de psykologiska mekanismerna bakom varför folk gör som de gör.

– Chefer tror att det är egenskaper, värderingar och insikter som styr. Men så är det inte alls, det finns studier redan från 1930-talet, som visar att människor har vissa uttalade värderingar, men kan göra helt motstridiga saker.



Leif Andersson.

Det är konsekvensen som styr, säger Leif Andersson. Vi gör det vi har lärt oss och vet fungerar. Som exempel nämner han rökaren, som tänder en cigarett för att få konsekvensen snabb kick. Rökaren må ha insikter och kunskaper om att det inte är bra, men de konsekvenserna ligger långt fram i tiden och det är inte säkert att något ont inträffar.

För att en förändring ska inträffa krävs ett nytt konsekvenssystem. Besträffning, som är chefs första val, enligt Leif Andersson, är inget att rekommendera. Det

lär bara ut vad man inte ska göra. Nej, här snackar vi positiv förstärkning. Förändring är jobbigt, du måste få något för att du anstränger dig; beröm.

– Det låter kanske konstigt, men det svåraste tycks vara att förstå det där med att visa uppskattning. "Herregud, ska de ha beröm för att de gör sitt jobb!" är en vanlig, upprörd reaktion hos en chef, som blir generad och tror sig generera medarbetarna med beröm, berättar Leif Andersson.

Men det funkar fantastiskt bra, intygar Leif Andersson och säger att den som inte tror honom borde prata med kursdeltagaren som var chef för en usel plattsättare. Motvilligt gick chefen med på att hitta någon liten grej han kunde berömma och drog till med "Vilken snygg fog!" Så där höll han på varje dag. Nu är hans team förstärkt med en fullkomligt duglig kraft. Motivation är helt enkelt minnet av någonting känns bra att göra.

Leif Andersson har skrivit en bok om den här inlärningsmetoden, "OBM – Ledarskapets psykologi", som är nominerad till Årets ledarskapsbok. Han är datavetare i botten, blev snabbt chef och upptäckte att ledarskap inte är så lätt. Han sökte efter en bra ledarskapsutbildning, men fann att den inte existerade och gick psykologutbildning i stället.

Han gillar OBM-metoden för att den står på solid empirisk grund.

– Man får effekt, det är inte bara managementsvammel.

Problemet med att göra jobbet på ett nytt sätt är att chefer inte är beredda att ta produktionsminskningen som det innebär, säger Leif Andersson.

– Ta Toyota-modellen. Det är svårt i början att stoppa bandet om man hittar ett fel. Ledningen måste säga att det är okej att det går långsammare, för att det nya systemet är bättre för produktionen på sikt.

Han tycker att första linjens chefer oftast är bäst. De är nära medarbetarna hela tiden och tvungna att vara bra, annars överlever de inte.

Elisabeth Vene
elisabeth.vene@lag-avtal.se



Mats Alexandersson, projektledare på Skanska, och konsulten Ulf Dennholt använder OBM, en inlärningspsykologisk metod, för att öka säkerheten.

JONEN APPELBERG

Så får du medarbetarna med dig

1 BESKRIV FÖRÄNDRINGEN I konkreta beteenden, så att var och en vet vad den ska göra annorlunda.

2 FÖRÄNDRA KONSEKVENSSYSTEMET. Det nya beteendet förstärks om jag får något för

att jag gör på den nya sättet.

3 FÖLJ UPP BETEENDET. Beröm dem som gör rätt.

Våga sätt ner foten om de gör fel. Men tänk på att det krävs fem gånger så mycket beröm som kritik.



Positiv attityd är nyckeln i resultatstyrt ledarskap

och utföra rätt moment i rätt ögonblick. Men avvikelser i tidsplanen har varit vanliga.

– Det som inte funkar beror mycket mer på ledarrollen än vi hade trott, säger Skanskas Mats Alexandersson som leder ett spännande pilotarbete: konsekvensstyrt ledarskap.

Trafikplats Värtan ska bli en trafikplats i två plan, påfarter och betongtunnel i Stockholm. Nu ska 130 personer befinna sig på rätt ställe

– Markgruppen kanske grävde på ett ställe, fast det var mer bråttom någon annanstans. Vi chefer har inte skött informationen, säger Mats Alexandersson.

Sedan man började använda den inlärningspsykologiska metoden OBM, Organizational Behavior Management, för att håll

la tiden, har antalet avvikelser i tidsplanen sjunkit dramatiskt.

Projektledningsgruppen hade inte räknat med att den måste förändra sig själv också. En given förändring är att vara ute mer på bygget, berättar Mats Alexandersson. Hans eget mål är att vara ute minst en gång om dagen och ge någon positiv feedback.

En som upplever att förändringen är stor är OBM-konsulten Ulf Dennholt. Han har hjälpt projektledargruppen att sätta upp tydliga resultat- och beteendemål och koppla till positiv förstärkning.

– Ledarskapet innebär att bry sig om vad folk gör och uppmärksamma det på ett sätt som upplevs positivt. Leta rätt, inte fel. Ett arbete som kräver stor uthållighet. ■