

At aflære, er bevidst at udvide dit repertoire til fremtiden – du kan ikke aflagre!

Vil du udvide dine muligheder, skal du vedvarende have fokus på at lære nyt. Du mister ikke noget, du lægger til, du udvider dit repertoire, du kan ikke aflære, for det ville svare til at aflagre – slette viden fra lageret! Du mister ikke noget, du lægger noget til! Evnen til at lære er den vigtigste kompetence du har for at udvide dit repertoire igen, igen og igen.

Du kan betragte dig selv som en butik, der hele tiden har fokus på at udbygge lageret og have morgendagens varer på lager, så de er klar, når de efterspørges. Butikken smider ikke de nuværende brugbare varer ud, de er der stadig. Butikken smider ikke ud fra lageret eller river dele af lageret ned – den udvider med relevante varer.

At være opmærksom på at aflære og lære nyt er en kompetence i sig selv. Søren Kirkegaard siger det ganske præcist i ordsproget:

>> Ak, af alle fjender er vanen måske den mest lumske, og fremfor alt er den lumsk nok til aldrig at lade sig blive set, thi den, der ser vanen, han er frelst fra vanen. Kierkegaard

Hjernens ældste og vigtigste funktion er overlevelse. Derfor er den super god til at lære vaner, så du ikke hele tiden skal huske på, hvordan du gør ting. Der er rigtig meget kompetence og viden du ikke, ved du har. Du ved faktisk ikke hvad du ved. Din adfærd er blevet en rutine – at gøre som du gør, eller gøre som du plejer – en vane – og du er ikke opmærksom på den!

Hvor ofte har du ikke kørt bil hjem fra arbejde – den kendte tur – uden bagefter at vide præcist, hvordan du gjorde det? Der var rødt lys i bakspejlet – kørte jeg over for rødt? Næppe, din vane om bilkørsel, bringer dig sikkert videre. Hvis nogen går foran bilen, træder du lynhurtigt på bremsen. Det er en vane, du når ikke at tænke. Tak til vores vaner, de hjælper til overlevelse.

Hvor mange sekunder skal du høre af en melodi, før du genkender den? Hvis du skulle skrive en liste over de musiknumre du kender, ville melodien sikkert ikke være på listen. Kan

du skrive blindskrift på en PC og tale samtidig med en kollega – hvordan gør du det? Hvis du hører om et problem i et projekt, så kommer du straks i tanker om et tilsvarende eller endnu værre problem. Hvis en kollega fortæller dig om en udfordring på jobbet, har du straks baseret et rutinemæssigt løsningsforslag på dine vaner. Alt for tit behøver du ikke engang at forstå udfordringen.

Der er mange eksempler på, at det er vanskeligt og udfordrende at lære en ny kompetence og holde op med at bruge din velfungerende kompetence. Det er at ændre vaner! Vi er fanget af vanens magt, at gøre som vi plejer. At være trygge får os til at føle os sikre og i komfortzonen. Det er en barsk opdagelse, at den kompetence som du vanligt bruger, ikke giver det forventede resultat eller ikke efterspørges mere. Du skal frygte dine kompetencer – det, du er bedst til, kan blive dit største problem. At arbejde med brainstorm og reflekterende teams, er netop virkemidler til at få den viden om kompetencer frem, som du ikke vidste du havde. De skal frem fra lageret!

Virksomheder vil værdiskabelse, og med strategiske initiativer italesættes dette med vækst, overskud, omsætning og større afkast. Det er godt, og det er grundlaget for virksomheden. Det opleves desværre ofte af medarbejderne, som lidt af det samme, hver gang det præsenteres. Det er både godt, fornuftigt og alt for ofte ikke særlig nyt på det strategiske eller visionære plan. Prøv bare med ikke-testen.

Det afgørende for succes er imidlertid, at få det omsat til virkelighed. Hvad er det, som du skal holde op med (aflære) – eller rettere, hvad skal du lære at gøre i stedet for? Den velfungerende nuværende kompetence og vane, skal erstattes med en ny vane – en ny læring og en ny kompetence. Ofte lærer du om den nye kompetence, du får ikke tid til at lære den nye kompetence.

Det er ganske svært at forandre vaner, at opbygge nye kompetencer og lægge de tidligere kompetencer på lager – ikke aflagre. I bogen *Behind the wall of resistance* kalder Rick Maurer denne periode i forandringsprocessen for: *Valley of despair!* Det er en naturlig dal at skulle igennem. Du går fra ubevidst kompetent (vanen) til ubevidst inkompetent og dernæst bevidst inkompetent (hvad skal jeg gøre?). Det er en frustrerende rejse og kræver træning, træning og atter træning, for at du bliver bevidst kompetent (nu kan jeg) og ubevidst kompetent igen (en vane – nu tænker jeg ikke over det).

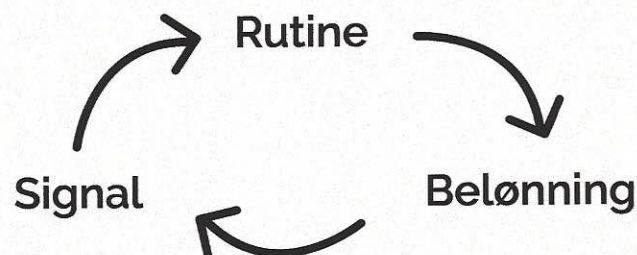
Udfordringen er ofte, at de nye vaner bør læres, fordi det er nødvendigt, og før de efterspørges sådan, at du mestrer den nye kompetence, når den er nødvendig for at opnå resultater. Den brændende platform bruges ofte som virkemiddel til at skubbe forandringer i gang, måske er den brændende platform i virkeligheden en situation, som indikerer at en forandring burde have fundet sted? I stedet er du nu i en krisesituation. Du kender også situationen fra alvorlig sygdom eller andre private kriser. Den brændende platform er desværre nogle gange en nødvendighed for en aflæring og læring. Det kunne måske være undgået eller forudset?

I ledelsessituationer opleves alt for ofte, at en faglig meget kompetent person udnævnes til leder fordi han/hun er fagligt kompetent, fremfor kompetent i ledelse. Her er desværre ofte tale om en markant indsats med at lære nye ledelseskompeter, samtidig med at aflære en masse nuværende faglige kompetencer, som ikke skal bruges mere. Vanens magt skal brydes!

Ledere i den rolle opleves ofte som bedrevindende/belærende og stiller store krav til medarbejderne, de tidligere kolleger, som har svært ved at leve op til høje kvalitetskrav. Det var måske den mest kompetente person på områder, der nu sætter 'helt naturlige krav' til de tidligere kolleger. Den tidligere kompetence – den kendte vane, erstattes ikke af nye kompetencer – nye vaner. Ledelsesrollen læres ikke eller læres meget langsomt. Vanen skal erstattes med nye vaner.

Charles Duhigg beskriver i bogen *Vanens magt*, hvordan du kan ændre dine vaner, hvis du virkelig vil. For du skal både bruge selvsigt, disciplin, tålmodighed, vilje og ikke mindst et fællesskab med andre, som du kan dele din ambition med og forpligte dig over for. Du skal tro på det!

Han beskriver i *vanesløjfen* – se figuren – at vanen består af et bestemt signal, der udløser en bestemt rutine, som igen giver dig det ønskede resultat eller belønning. Det er rutinen, som skal erstattes af en ny rutine – en anden handling. Signal og resultatet er de samme, men den vanlige rutine skal erstattes af en anden, der giver den ønskede belønning.



Med denne model, skal den faglige afdelingsleder erstatte sin rutine med at 'vide bedst' og lære en anden ledelsesstil, som giver det ønskede resultat. Det betyder for dig, at jo flere rutiner eller handlemåder, du har i dit repertoire, jo større mulighed har du for at opnå det ønskede resultat.

Når virksomheder gennemfører forandringer, svarer læring af nye kompetencer til at erstatte rutiner. Signalet er det samme, du skal lære en ny kompetence for at erstatte rutinen. Belønningen er den samme. Belønning for virksomheden er værdiskabelse på en eller anden måde. Signalet kan være en kundehenvendelse. Vanen skal erstattes med en ny vane (kompetence) og resultatet er det samme, en tilfreds kunde som belønning.

Du har masser af motivation. Du vil gerne det ene, og du vil gerne det andet: f.eks. tabe dig 10 kg, læse flere bøger, lære at ... – men der er meget stor forskel på at ønske noget og så reelt at ville det! At aflære og lære, at erstatte vaner forudsætter nysgerrighed, undren, hypoteser, forstyrrelser i forhold til hverdagen samt plads til fejltagelser, afprøvning, refleksion og mod – at turde være den, som bryder vanen og fremstå som bevidst inkompetent i en periode. Du skal tage valget og gøre det og acceptere de fravalg, som hører med. Det kræver den rigtige mentale indstilling at forvandle den brændende platform til den brændende ambition.

Når du træner den nye vane, siger du ofte: „Jeg over mig!“ Det er netop sagen, dit bevidste *jeg* over det ubevidste *mig*. Neocortex (jeg) over det limbiske system (mig) og bygger en vane. Undervejs siger du ofte: „Nu må jeg tage mig sammen!“ Du koncentrerer dig og tænker over det, indtil du kan det. Herefter kan du gøre det uden at tænke over det, f.eks. køre bil, cykel eller spille musik. Det værste, der kan ske, er derefter, at du begynder at tænke over det igen, så bliver det pludselig svært. Og risikoen for at falde tilbage til gammel viden/vaner – for at give tryghed.

I Stephen Covey's bog *Syv gode vaner* er prioriteringsmodellen 'haster – vigtigt'. Du skal arbejde med det, som er vigtigt og ikke haster – endnu. Så er du klar, når kompetencen skal bruges. Når du virkelig vil være projektleder om 2 år, så er det ikke så vigtigt, at lære om det i morgen eller i overmorgen. Hvis du ikke har disciplinen til at gøre det, så bliver det pludselig for sent. Du skal bruge tid på morgendagens kompetence og udvide butikkens lager.

>> *It is not the strongest of the species that survives, but the most adaptable.* Darwin

På hvor mange måder kan du opnå dine fremtidige resultater? Skal du udvide lageret?//

RENÉ JON FIGGÉ

René Jon Figgé er kreativ facilitator hos Visuel Projektledelse og associeret partner hos Mannaz. Aktiv i Dansk Projektledelse og medlem af redaktionen. Certificeret Scrum Master og IPMA B-certificeret seniorprojektleder. Tidligere afdelingsleder og Head of Projects hos FDC, senior-konsulent hos Connector og Certified Senior Project Manager hos IBM.

rff@visuelprojektledelse.dk

GERT MØKER

Gert Møker er selvstændig ledelses- og organisationsudviklingskonsulent i virksomheden HumanEngagement, og har mange års praktisk erfaring indenfor ledelse, projektledelse, HR og kvalitetsstyring. Han hjælper bl.a. virksomheder med udvikling af ledere, lederteams, projektteam performance og outplacement.

gert@humanengagement.dk

GERT ERLAND JENSEN

Gert Erland Jensen rådgiver virksomheder og organisationer i forbindelse med udvikling, problemløsning og implementering af nytænkning. Gert grundlagde Connector tilbage i 1980 og er stadigvæk en aktiv spiller som konsulent – med lyst og mod til at skabe arbejdspladser hos Connectors kunder, hvor næste generation har lyst til at arbejde.

gj@connector.dk