

MOTIVATION.SE

”Ändra ett beteende i taget”

Intervju med psykologerna Maria Forsgren och Annika Strömsten – om OBM, beteenden och organisationsutveckling. ”Mål och planer behövs, men vi får inte glömma att vi lever i vardagen där mycket annat påverkar vårt beteende.”

ARTIKEL | 5 JULI, 2013 - 05:05 | AV FRIDA NILSSON



KBT - Kognitiv Beteendeterapi - har många hört talas om. OBM är en annan förkortning ni kan lägga på minnet redan nu – Organizational Behavior Management. De båda begreppen handlar om mänskliga beteenden och hur vi formar vår tillvaro, privat eller på jobbet. Motivation.se träffade Maria Forsgren och Annika Strömsten – två psykologer som jobbar med OBM och organisationsutveckling. De reder ut begreppen.

Människors beteende påverkar i stort sett allt i en organisation. Den goda nyheten är att många av våra beteenden är inlärd och går att förändra. En positiv konsekvens driver oss till att upprepa beteendet, medan en negativ konsekvens gör att vi ofta undviker att göra om samma sak. Våra handlingar styrs alltså av de direkta konsekvenser som uppstår i samspelet med vår omgivning. När man inser det förstår man också vilka krafter som påverkar oss i varje situation vi möter.

När man ser det här mönstret finns goda förutsättningar för att upptäcka nya vägar i sin

verksamhet. Med små, men betydande förändringar, kan en ledare börja skruva på rätt saker och påverka beteenden som höjer både effektivitet, teamkänsla och motivation.

Jag vill veta mer och låter proffsen förklara OBM-metodens stora fördelar.

- OBM handlar om att arbeta med människors beteenden för att förbättra resultat i verksamheten. Att försöka förändra många saker samtidigt, är annars en vanlig fälla. Ofta leder det till förlorat förtroende mellan ledning och medarbetare när förändringar inte får genomslag på lång sikt. Det är därför vi så ofta uppfattar ett motstånd mot organisationsförändringar, exempelvis. Människor är inte emot förändring men de har erfarenhet av att det har inneburit något negativt för dem eller att de har lagt ner mycket energi på något som sedan inte gett resultat, säger Maria Forsgren, psykolog på Wenell Management sen två år tillbaka.

- Det handlar mycket om ledarskapet faktiskt. Att ha kunskap och färdighet att påverka människors beteende, säger Maria.

Som KBT för organisationer

Marias och Annikas arbete grundar sig på inlärningspsykologi. Maria kommer ursprungligen från arbete inom företagshälsovård och arbete i större förändringsprojekt. Hennes kollega, Annika Strömsten, har jobbat som psykolog och psykoterapeut och har drivit eget företag i KBT branchen.

- OBM är lite som KBT för organisationer, kan man säga, kommenterar Annika.

Ser man på det på det sättet så klarnar det en hel del och det känns väldigt hoppfullt. Jag har vänner som botat spindelskräck och brutit dåliga vanor effektivt med hjälp av KBT. Som jag har förstått det så handlar det om att våra föreställningar sitter i huvudet och går att förändra, med rätt verktyg.

Begreppet "Konsekvenser" är centralt i OBM och handlar om att omgivningens reaktioner till stor del styr individers beteenden. Detta har ledare sällan kunskaper om.

Maria ritar på en tavla och jag försöker hänga med. Hon ritar ett A, B och ett C.

- A är det vi kallar för aktiverare. Den handling som sätter igång ett beteende – det kan vara mål, planer eller en viss rutin. B är det beteende som sätts igång hos individen i den här kontexten. C är konsekvensen som uppstår direkt för den som utför beteendet. Ett exempel; ni har en punkt på agendan "Rapportera hinder i projektet". Detta är en aktiverare som är tänkt att få medlemmarna i projektgruppen att rapportera potentiella problem. Projektmedlemmen Anna tar upp ett möjligt hinder (beteende). Du ifrågasätter direkt grunden för Annas resonemang och ber henne ta reda på mer och rapportera till dig i morgon bitti. Konsekvensen för Anna blev omedelbar och negativ. Hon kände sig ifrågasatt och fick merarbete. Du tycker att det är konstigt att det sällan är någon som tar upp hinder trots att det borde finnas mycket att rapportera. Du försöker förtydliga vikten av att alla rapporterar hinder men det blir ingen förändring. Varför?

Prioritera önskvärda beteenden

Ledare arbetar mycket med aktiverare och blir ofta förvånade och frustrerade över att människor inte lever upp till mål eller efterlever instruktioner och beslut. De har inte tagit hänsyn till att det önskade beteendet på kort sikt ger negativa konsekvenser för den som utför det, till exempel att det är svårt och tidskrävande att arbeta på ett nytt sätt. Individerna kanske väljer att ägna sig åt andra saker som ger dem mer kortsiktig förstärkning.

Kanske förklarar de själva sitt agerande med tidsbrist eller oklar kommunikation. Detta är ett väldigt vanligt scenario. Har





vi kompetens att analysera och agera på beteende nivå finns alltid svar på vad vi behöver göra för att få det att fungera.

- Ledaren behöver prioritera vilka beteenden som är önskvärda och viktiga och aktivt arbeta för att få dessa att fungera. Rätt beteende ska på ett eller annat sätt få positiva konsekvenser, det ska vara kul att göra rätt, säger Annika. Ett vanligt misstag är annars att vi väntar tills folk gör misstag. Då börjar vi agera som ledare och det leder lätt till försämrade motivation, prestation och att relationer påverkas negativt.

En organisation består ju av ett stort antal individer där var och en har sin livshistoria, sina beteendemönster och egenheter. Så ska det vara, det är det som gör varje arbetsplats unik. Det man med hjälp av OBM vill åstadkomma är att hitta de nyckelbeteenden som är centrala för verksamheten och försöka plocka fram dem ur varje medarbetare. När man gör det så kan man också få ut det resultat man vill. Det är vanligt att man upptäcker att fel saker prioriteras.

I tid eller inte...

Annika tar ett exempel – att komma i tid till möten. I olika kulturer ges olika konsekvenser.

På ett företag händer inget alls, folk droppar in utan att någon reagerar. De som kommer sent upplever det positivt eftersom de slipper kön vid kaffeautomaten och får annat gjort under tiden.

På ett annat företag upptäcker den nyanställda ganska snart att möten sätter igång vid utsatt tid och att den missar viktig information om den kommer in släntrande efter mötesstart. Om människor kommer i tid eller inte till möten är helt beroende av vilka konsekvenser det får. Har du någon gång uppmärksammat dem som kommer i tid till ett möte?

- Vill man då åstadkomma en förändring här och signalera att det är viktigt att passa tider – då gäller närliggande konsekvenser. Ett samtal i direkt anslutning till mötet, exempelvis. Och att se till att de som kommer i tid upplever ett värde i detta. De små sakerna i vardagen är det som utgör helheten. Vill man åstadkomma en långsiktig förändring så måste man börja där – i detaljerna, säger Annika.

Om vi går tillbaka till punkterna då – A, B och C. Både Annika och Maria konstaterar att det finns en tendens att alltid ta i på punkt A, det vill säga skapa ännu fler rutiner, planera ännu mer, arbeta mer med målbilder och visioner. Kanske för att det är något greppbart? Kanske för att beteenden är så mycket svårare att sätta fingret på? Men också för att det kan upplevas som lite skrämmande att ta tag i beteende-biten?

- Det kan absolut vara lite obehagligt för en ledare som ju ska föregå med gott exempel. Om man kräver av andra att jobba med de här bitarna så måste man också göra det själv. Det blir mycket att leva upp till. Det krävs modiga ledare för att våga arbeta med OBM, konstaterar Maria.

Ska man få folk att göra rätt saker måste man också leda på rätt sätt, säger Maria. Det kan finnas motstånd, men lika ofta uppstår en ”Wow!”-känsla. En av nycklarna är att utvärdera arbetet i korta loopar.

- På det sättet ser man en direkt skillnad i hur ledarbeteendet gör skillnad. ”Hur reagerade de när du gjorde så här istället?”. Ofta blir resultatet mycket slående och man ser konsekvensen omgående. Mål och planer behövs, men vi får inte glömma att vi lever i vardagen där mycket annat påverkar vårt beteende, säger Annika. Wenell arbetar alltid för att skola in kunder och kursdeltagare i kunskapen om vad som styr beteenden.

Elefanten i små delar

I början kan OBM te sig som sunt förnuft men när det ska användas i praktiken krävs

djupare kunskap. Några utmaningar är att definiera beteenden, att analysera och förändra konsekvenserna och att hålla ut. Ofta får förändrade beteenden negativa konsekvenser på kort sikt för individen. Det är jättelätt att falla tillbaka i gamla invanda mönster, säger Maria.

Annikas bästa råd är att äta elefanten i små delar.

- Förändringar av den här sorten tar tid. Låt det göra det! Och framför allt – tro inte att det går att göra allting samtidigt. Det finns ingen quick fix. Ta ett beteende i taget och jobba med det tills ni ser att mönstret är brutet, sen ta tag i nästa. På så sätt orkar man med förändringen och börjar långsamt se vilken magi (i OBM termer läs resultat) det kan göra för organisationen.

Om författaren »



Frida Nilsson

Redaktionschef & Krönikör

Frida Nilsson är redaktionschef på Motivation.se. Hon har en bakgrund som journalist, frilansskribent, kommunikatör och redaktör inom både webb och papperstidning. Frida kommer löpande att blogga och skriva krönikor om arbetet på Motivation.se.

Kontakt: frida@motivation.se

Annika Strömsten

Beteende

Beteendeanalys

KBT

Leda

Ledarskap

Maria Forsgren

Motivation

OBM

Organizational Behavior Management

Psykologi

Wenell Management