

Produktivitetshemmer nr 1: Vi gjør som vi alltid har gjort!

Fastlåste mønstre kan være en kraftig produktivitetshemmer for både enkeltpersoner og bedrifter. Vi handler i stor grad ut fra våre kjente mønstre og går dermed glipp av ny verdifull innsikt og erfaring. Gjennom fokus og bevisstgjøring går det an med forholdsvis enkle metoder å endre disse til noe produktivt.

Vi gjør som vi alltid har gjort

Et enkelt og lettfattelig ordtak sier at ”dersom vi gjør som vi alltid har gjort, blir det som det alltid er blitt”. I dette ligger det at vi aktivt må gjøre noe for å oppnå en endring. Vi har en tendens til å handle ut i fra et behov for trygghet og forutsigbarhet, noe som fører til at vi kommer inn i fastlåste, og ofte uproduktive mønstre. Med fastlåste mønstre mener jeg: ”Ensporet, ikke bearbeidet adferd til hinder for ny innsikt og nye erfaringer”.

Det er adferden som er synlig, ikke tankene eller forestillingene som ligger bak. Gjennomarbeidede tanker og forestillinger blir derfor et viktig verktøy for å kunne endre synlig adferd.

Fastlåste mønstre

Enkelte faste mønstre kan være nyttige. Eksempler på slike kan være å pusse tennene før vi legger oss, stoppe på rødt lys o.l. Dette er adferd vi har lært oss, og som vi stoler på at alltid er fornuftig å følge. Vi trenger ikke til enhver tid å vurdere om dette er det beste og mest rasjonelle handlingsmønstret vårt. Likeledes finnes det en rekke fornuftige rasjonelle faste mønstre i næringslivet. Eksempler på dette er føring av regnskap etter Norsk Standards kontooppsett eller alltid å skrive protokoller fra styremøter.

Et fastlåst *uproduktivt* mønster begrenser oss fra nyttig innsikt og erfaringer. Vi oppnår stagnasjon og begrenser oss selv i å tenke nytt.

Enkelhets-prinsippet¹

Handlingene vi foretar oss gjør vi fordi det er enklest der og da. Vi søker å fordøye sanseintrykk og oppfattelser så ukomplisert som mulig. Eksemplet nedenfor viser det som de aller fleste av oss umiddelbart oppfatter som en stor E.



Denne oppfattelsen er en forenkling av virkeligheten. En E består av flere streker som henger sammen, og ikke slik som på tegningen over. Men, det absolutt enkleste for oss er å systematisere inntrykket så raskt og effektivt som mulig i forhold til noe kjent, nemlig en stor E. Dersom den venstre streken flyttes helt til høyre blir figuren mer komplisert, og vi må tenke og vurdere for å beskrive den. Begge figurene inneholder de samme strekene, og det aller enkleste for oss vil være å beskrive strekene som en E.



Dette fenomenet er beskrevet inngående i psykologisk litteratur og er en god forklaringsmodell i forhold til å forstå våre handlinger. Vi ønsker å gjøre ting så enkelt vi kan for oss selv, og følgelig søker vi hele tiden å systematisere våre handlinger og erfaringer på en fast og enkel måte. At vi følger – og streber etter – å opprettholde fastlåste mønstre er helt naturlig.

Vi må, vi antar og unnviker

I og med at våre mønstre ofte er fastlåste, reflekterer vi heller ikke over hvordan vi tenker og handler. Vi er ikke bevisst hva vi holder på med, og evner heller ikke å se at vi kanskje behøver å endre oss. Det hjelper lite å vite nøyaktig hvor vi skal, selv med det beste og mest detaljrike kartet, hvis vi ikke vet hvor vi befinner oss nå. På samme måte er det praktisk talt umulig å endre oss, så lenge vi ikke er bevisst på hva vi skal endre oss *fra*. Forsøk på endring kan lett feile, slik at vi etter hvert mister troen på at vi kan endre oss – og dermed fortsetter i våre kjente, fastlåste mønstre.

I det følgende beskriver jeg det som, etter min oppfatning, er de mest vanlige formene for fastlåste handlingsmønstre.

a) Vi må

Helt fra vi er barn lærer vi en rekke regler og rutiner som *må* følges. Høflighet og ”folkeskikk” er noe vi som regel følger uten å stille så mange spørsmål ved det. Man skal for eksempel ikke banne, eller gå inn i stua uten å ta av seg lua. På samme måte har alle bedrifter mange regler som en gang i tiden var fornuftige, og som i dag kan ha mistet sin funksjon. Allikevel følger vi dem.

Mange av disse ”må’ene” resulterer i fastlåste uproduktive mønstre uten at vi evner å se hva vi driver med. Felles for alle disse ”må’ene” er at de som regel har rot i andres meninger og oppfatninger. Vi ”sluker dem rå”, selv om de kan være svært lite gjennomtenkte. Konsekvensene blir derfor ofte at vi legger til oss et tanke- og handlingsmønster som kanskje stemmer bra for andre, men ikke nødvendigvis så godt for oss selv.

b) Unnvikelser

”*Gå utenom*” sa Bøygen i Ibsens skuespill Peer Gynt. I skuespillet representerer Bøygen en ukjent hindring og farlig motkraft som Peer Gynt må kjempe mot. Jeg synes Peer kamp på en god måte beskriver vår trang til å unngå vanskeligheter – vi viker unna.

Når vi møter frustrasjon eller motstand vil vi søke å gjøre det så enkelt som mulig for oss selv. For noen betyr det blant annet å unngå konfrontasjoner og konflikter. Det enkleste blir å bøye etter for andres meninger og synspunkter, og samtidig nedvurdere sine egne meninger til ikke viktige nok. Redsel for å bli upopulær kan nok også hemme mange fra å beslutte noe man innerst inne vet er riktig. Konsekvensene av hele tiden å skulle sørge for ”husfred” blir veldig raskt nye konflikter. En leder som unngår å ta opp konflikter vil bli utydelig og miste tillit blant de ansatte, som lett kan føle seg lite verdsatt og/eller usikre når deres problemer ikke blir tatt alvorlig.

Beslutningsvegring er også en enkel form for unnvikelse. Det å la være å ta konkrete valg fører nødvendigvis til usikkerhet. Resultatet blir ofte lite forutsigbart for beslutningstakeren ettersom han/hun ikke påvirker beslutningen selv, og gjør evnen til å styre i en konkret

retning komplisert. Når en slik redsel for å fatte beslutninger blir et fast mønster er det vanskelig å endre dette uten god selvinnsikt og støtte fra andre.

c) Antakelser

Vi har en (lei) tendens til å mene mye på vegne av andre. På fagspråket kalles dette for projeksjoner. Hvor mange ganger har du ikke opplevd å "vite" hva en medarbeider eller en leder mener om et konkret forslag? Det er ikke noen vits i å presentere forslaget en gang – du bare vet at det ikke blir godt mottatt. Men *vet* du det egentlig? Konsekvensene av å anta uten faktisk å sjekke ut om det stemmer, hindrer i stor grad for vekst og utvikling.

I bedriftene rundt om formidles det hele tiden instruksjoner og forventninger. Veldig ofte er slike forventninger og krav diffuse. Eksempler kan være at "dere må ta mer ansvar", "vi må bli mer serviceinnstilt" osv. Det forventes at alle skal skjønne hva som menes med dette, mens faktum er at tolkningen av "mer ansvar" og "serviceinnstilt" er helt subjektiv. Hva jeg legger i serviceinnstilt kan være helt forskjellig fra hva min leder mener. Mine antakelser om hva sjefen mener blir derfor styrende for meg, og sjansen for å mislykkes i å tilfredsstille sjefen er stor – så lenge jeg ikke får konkretisert hva som menes.

Kan fastlåste mønstre endres?

Det er kanskje ikke overraskende på leseren at jeg mener at fastlåste mønstre kan endres. I hovedsak mener jeg at det er noen forutsetninger som må til for å få til en varig endring fra fastlåste uproduktive mønstre til *bearbejdede tanker, forestillinger og adferd som bidrar til ny innsikt og erfaringer*.

For det første har jeg en grunnleggende tro på at vi fungerer best i relasjon til andre. Det er skrevet veldig mange bøker og artikler om temaet og viktigheten av relasjoner blir gjenstand for mer og mer fokus. Det eksistensielle paradigme har skiftet fra "jeg lever fordi Gud er til", via "jeg tenker, altså er jeg til" til dagens postmoderne paradigme som sier at "jeg er til fordi du er til". Paradigmet kan kanskje virke høytsvevende, men er allikevel fundamentert i en grunnleggende tro på at vi trenger hverandre for å leve.

Alene klarer jeg ikke å endre mine fastlåste mønstre – det krever i hvert fall en bevissthet og selvinnsikt som de færreste har. For å unngå å gjette hva andre mener om meg må jeg sjekke det ut med den det gjelder. For å tørre å ta egne beslutninger må jeg *i samspill med andre* dele mine tanker og forestillinger. Det kan være en kollega, en leder, en profesjonell coach, en terapeut eller andre vi har tillit til. Både tillit, ærlighet (ektehet) og konfidensialitet er helt avgjørende for å kunne oppnå god effekt av slikt samarbeid. Vi må kunne stole på hverandre og tro at spørsmål og meninger blir ytret fordi vi faktisk er nysgjerrige og lur på svaret, og ikke mistenke at det ligger skjulte motiver bak. Vi er alle lært opp til hele tiden å tolke inntrykk, kroppsspråk, måten ting blir sagt på osv., noe jeg mener kan begrense oss i å være genuint nysgjerrige på andre.

"Må'er", unnvikelser og antakelser er eksempler på hvordan vi også i relasjoner kan skape fastlåsthet. Men, jobber vi med dette i møte med andre, er det mulig å løse opp fastlåstheten.

For å kunne høste erfaringer av endringsarbeid trenger vi tilbakemeldinger i øyeblikket – her og nå. Vi trenger å kjenne på kroppen effekten av nye erfaringer, og vi trenger å bli møtt på en ekte måte uten forutinntatte holdninger.

Konklusjon

Som nevnt innledningsvis kan fastlåste mønstre være en kraftig produktivitetshemmer for både enkeltpersoner og bedrifter. Gjennom riktig fokus og bevisstgjøring går det an med forholdsvis enkle metoder å endre disse til noe produktivt. Så lenge vi er klar over hva vi gjør har vi et reelt valg til å kunne endre oss.

En rød tråd gjennom hele artikkelen er min overbevisning om at selvinnsikt og bevisstgjøring av egne tanker, følelser og handlinger er avgjørende for å kunne oppnå ny innsikt og erfaringer. Jeg er også helt overbevist om at vi trenger noen flere enn bare oss selv til å erfare og øke egen bevissthet. I samspill med andre kan jeg vite mer om hvem jeg er.

¹ Min fornorsking av "The law of Prägnanz" som sier at vi tenderer til å ordne våre erfaringer på en måte som er fast, ordnet, symmetrisk og enkelt.

**Av Christian Bratsberg, christian@bukkenebruse.net
coach og prosessveileder**

Bratsberg er siviløkonom og psykoterapeut. Han driver coach-, kommunikasjon-, og mentoringselskapet BukkeneBruse. Har 10 års erfaring fra bemanningsbransjen, senest som HR-sjef og viseadministrerende direktør i Top Temp. Bratsberg har lang erfaring fra strategi- og lederutviklingsarbeid med fokus på selvledelse og ansvarliggjøring.

Bratsberg holder blant annet workshops og coacher innen måloppnåelse og selvledelse samt etterarbeid fra seminarer og kick-off .