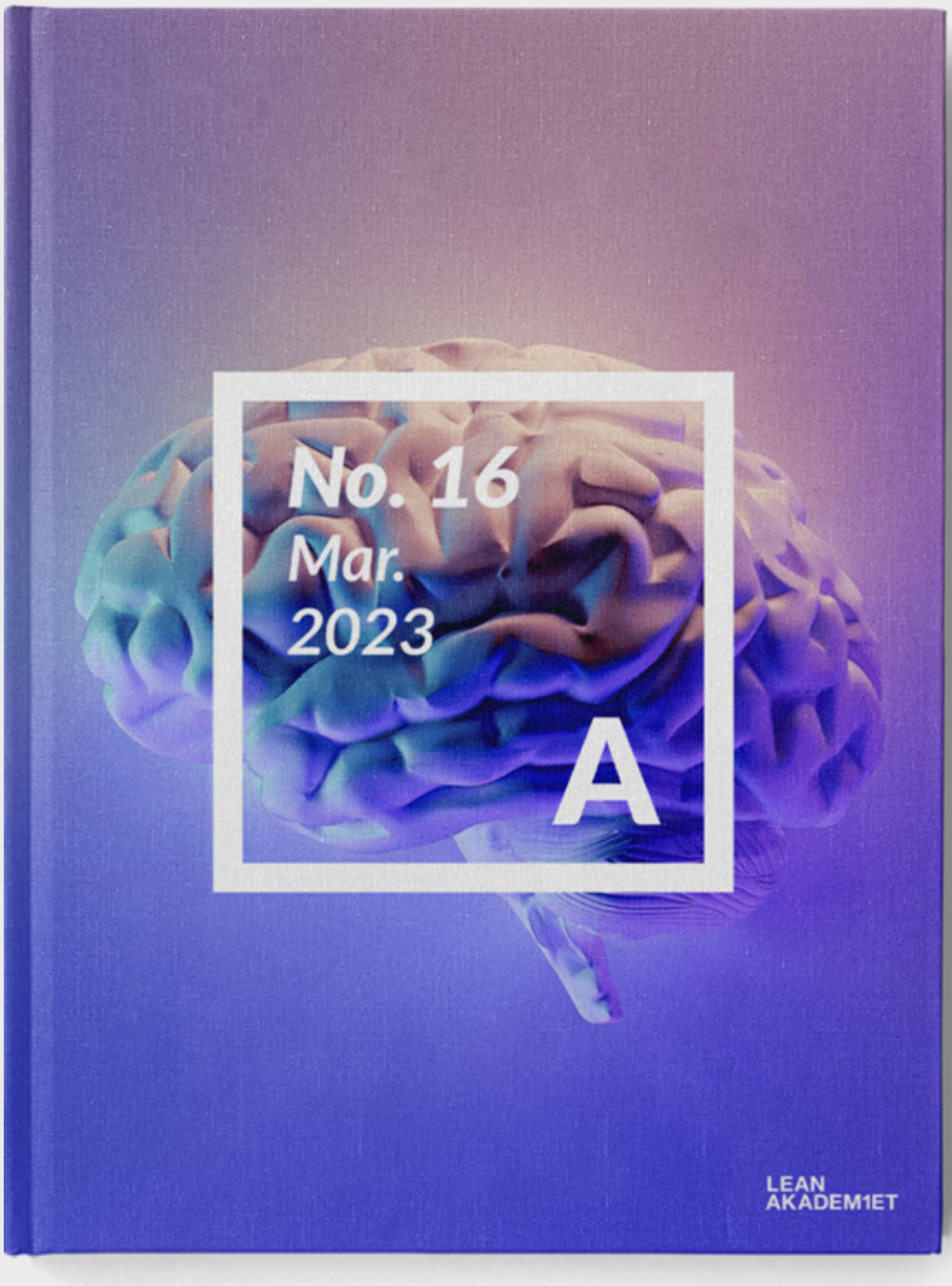
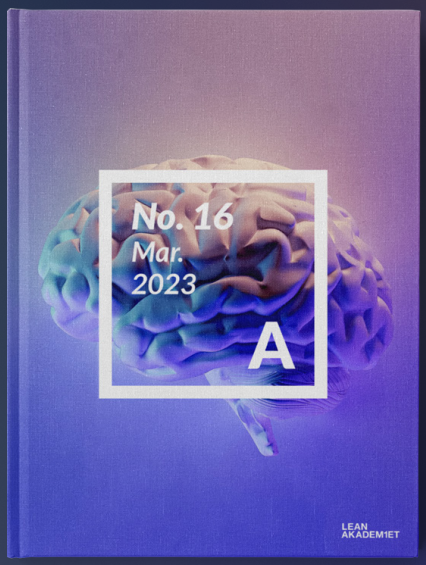
© 2023
Lean Akademiet



LEAN LEDELSE OG COACHING
#CHANGE-MANAGEMENT



20 MARTS 2023

SKAB FORSTÅELSE FOR LEAN FORANDRINGEN

Forandring kræver forståelse. Lær at bruge adfærdsprofiler (DISC) til at håndtere modstand og få alle med på Lean-rejsen.



PERNILLE LANDBO

Pernille er uddannet cand.soc. i Uddannelsesvidenskab, med speciale i udvikling af humane ressourcer samt styring af uddannelse og læring.

20 MARTS 2023

Når vi arbejder med Lean, arbejder vi med forandringer. Vi vil gøre noget bedre, vi vil finde løsninger på problemer, vi vil måske indføre standarder, indføre 5S, lave om på vores flow, omorganisere, flytte rundt. Mulige forandringer er nærmest uendelige. Derfor er god forandringsledelse så afgørende.

Det første og vigtigste aspekt af Lean arbejdet er at sikre, at medarbejderne involveres i de forandringer og det forbedringsarbejde, som følger med implementeringen af en Lean kultur. Når medarbejderne involveres, øges deres motivation og engagement for at gennemføre forandringer – det kræver dog at medarbejderne forstår, hvorfor forandringerne er nødvendige. Medarbejderne skal kunne forstå meningen med de forbedringer og forandringer, der indføres.

Forfatteren og forandringseksperten Rick Maurer har beskrevet en model, som består 3 niveauer af modstand:

1. Jeg forstår det ikke
2. Jeg bryder mig ikke om det
3. Jeg kan ikke li' DIG

Det første niveau handler om at skabe forståelse for, at det er nødvendigt at gøre noget anderledes. Her påpeger vi de udfordringer vi har ved vores nuværende arbejdsmetode.

Hvis medarbejderne ikke bryder sig om det, skal vi fjerne frygten for det uvisse, teste nye metoder for at se mulighederne og sammen finde den bedste løsning.

Det sidste, er det sværeste. Her handler det om, at man ikke bryder sig om den person, der adresserer forandringen. Og netop her kan man bringe adfærdsprofilen i spil, som kan hjælpe ledere og medarbejdere til bedre at forstå forskellige personligheder og adfærdsty-

per og agere derefter. Det løser ikke alle problemer, men det kan være et skridt til en bedre forståelse af, at vi er forskellige.

Adfærdsprofiler

Når man begynder at præsentere adfærdsprofiler som et værktøj i samspil med forandrings- og ledelsesarbejde, skal man huske at nævne, at det ikke handler ikke om at placere folk i gode og dårlige kasser, boxe eller andre firkanter. Adfærdsprofiler har gennem årene modtaget kritik for, at man da ikke kan sortere mennesker ud fra personlighedstyper. Ligesom man ikke kan kategorisere mennesker ud fra deres forskelligheder. I bogen "Omgivet af idioter" (2018) skriver adfærdsforsker Thomas Erikson, at:

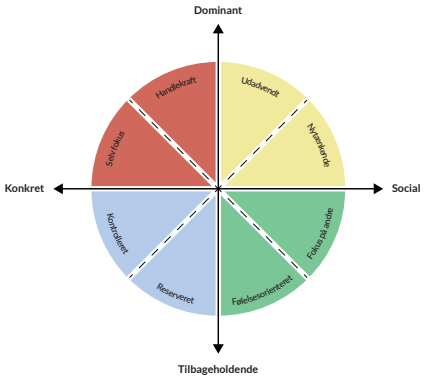
"[...] faktum er, at vi er forskellige, og at lægge vægt på det [...] kan være noget positivt, hvis man bare gør det på den rigtige måde. Anvendt forkert kan alle slags værktøjer være skadelige. Det handler mere om den person, der anvender værktøjet, end værktøjet i sig selv" (2018, s. 17).

Formålet med at arbejde med adfærdsprofiler er netop ikke at reducere folk til en simplificeret persontype, der passer ned i en boks. Formålet er at skabe en øget bevidsthed om, at alle ikke er ens, men netop har forskellige kompetencer og styrker, hvilket kommer til udtryk igennem forskellige adfærds- og handlemønstre. Samtidigt skal arbejdet med adfærdsprofiler heller ikke gøres mere kompleks end at det kan bruges i hverdags regi. Mere præcist kan personprofiler, som værktøj give dig indblik i dine medarbejderes adfærd, og give dig som leder en forståelse for, hvordan de agerer i forskellige situationer - og hvorfor.

Når du forstår, hvorfor dine medarbejdere agerer som de gør og hvordan de ser tingene, kan du bruge denne viden til at skabe forståelse hos den enkelte medarbejder i forandringsprocessen. Det kan du blandt andet gøre ved at målrette din kommunikation til de forskellige medarbejderprofiler – mere om det senere. Det giver dig desuden mulighed for at imødekomme dine medarbejderes behov og støtte dem i de situationer, hvor du ved, de føler sig udfordrede eller begrænsede. Det kan være vigtigt i en forandringsproces, hvor dine medarbejdere skal varetage nye opgaver eller tillæres nye kompetencer. Modsat viser profilen ligeledes, hvor dine medarbejderes forskellige styrker er (hvis du ikke allerede ved det). Foruden dette indikerer adfærdsprofilen, hvad der motiverer den enkelte medarbejder, hvilket spiller en afgørende rolle, når du ønsker at få medarbejderne til at involvere sig i forandringsarbejdet.

Kom i gang med at bruge adfærdsprofiler

Hvilken profil skal du så vælge, når du vil i gang med at anvende adfærdsprofiler? Der er et hav af muligheder på markedet, når det kommer til adfærdsprofiler: DISC, JTI, S-V-O-T m.fl.. Hos Lean Akademiet arbejder vi med E-stimates - e-disc og interpersonelle profiler, som i grove træk inddeler personer i fire hovedtyper ud fra fire drivere eller motivationsfaktorer: Den røde, gule, grønne og blå profil.



Figur 1 - De fire hovedtyper
Inddeler personer i fire hovedtyper ud fra fire drivere eller motivationsfaktorer: Den røde, gule, grønne og blå profil.

Lær de fire hovedtyper at kende:

Den røde profil

Den røde profil udstråler selvtillid, er energisk og er ikke bange for at tage styringen. Faktisk ser den røde helst sig selv gå forrest og elsker at få ting til at ske – og gerne hurtigt. Han/hun er handlingsorienteret og drives af at nå i mål og opnå gode resultater, både for sin egen skyld og firmaets, derfor er den røde en vigtig spiller at have med til at drive forandrings-arbejdet fremad. Den røde profil er ærlig i sin fremstilling – "what you see is what you get", hvilket ifølge den røde selv er ret godt. På samme måde er den røde ærlig og direkte i sin kommunikation, og går lige til sagens kerne, for hvorfor spilde tiden på uærlig eller ubrugelig sludren.

Den gule profil

Den gule profil er meget socialt anlagt, og han/hun elsker at underholde selskabet med diverse historier og oplevelser. Positivitet og kreativitet er nogle af de ord, der beskriver den gule profil. Den gule profil elsker at kaste sig ud i nye projekter, gerne flere ad gangen, men knap så god til at følge dem alle til dørs. Han/hun får ikke svedige håndflader eller er bange for at tale foran en forsamling, ligesom han/hun gerne leverer sine synspunkter, meninger og gode råd – uanset hvor meget den gule profil ved om emnet. Er der god stemning i rum-met og tid til at snakke og fortælle, så er den gule glad og produktiv – modsat – er der ikke tid til at have det sjovt undervejs i projektet eller forandringsarbejdet, så drænes den gule for energi.

Den grønne profil

Den grønne profil er god til at skabe relationer og fællesskabet er vigtigt for den grønne. Han/hun er let at omgås og behagelig i sin fremstilling. Der er ikke så meget fart på den grønne – og alting skal nok blive gjort til sin tid. Til gengæld kan du være sikker på at den grønne gerne hjælper, hvor der er behov for det, og han/hun medbringer selvfølgelig også kaffe og kager til møderne, for vi må jo ikke glemme det sociale og hyggen. Den grønne profil handler ud fra sine følelser og undgår helst konflikter. Faktisk kan den grønne godt virke uklar og komme til at virke komme til sige ja til ting, han/hun slet ikke lyster, bare for at undgå en konflikt. Når det kommer til forandringer, så synes den grønne profil som regel tingene fungerer godt som de plejer, og det kræver stor tillid til lederen at få den grønne overbevist og tryg.

Den blå profil

Den blå profil er analytisk og reflekterende, og som oftest mere tilbageholdende og privat anlagt end de andre profiler. Han/hun er rolig og slår ikke armene ud for ingenting – hvis han/hun altså overhovedet gør det. Modsat den gule profil følger den blå profil sine opgaver helt til dørs og har gennemanalyseret alle små detaljer og kortlagt diverse mulige udfordringer. Derfor kan det også tage lang tid før opgaven er færdig. Han/hun kan generelt set beskrives som en perfektionist, der har øje for detaljerne og er systematisk i sin tilgang. Den blå kan synes kritisk og skeptisk over for nye opgaver og forandringer, særligt hvis der ikke er data eller bevis for, hvorfor forandringen er nødvendig. Men du kan være sikker på at, når den blå profil først involverer sig i forandringen, så gør han/hun sit for at kvalitetssikre processer og arbejdsopgaver.

Ovenstående er karikerede beskrivelser af de fire hovedtyper, men mon ikke du alligevel kan genkende dig selv eller dine medarbejdere? Det er vigtigt at påpege at alle farverne har gode egenskaber, og at vi alle har elementer af alle fire farver i vores profil. Så det er i højere grad et spørgsmål om, hvilke farver vi har mest af. Teoretisk kigger vi på de to dominerende farver.

Når du kender dine medarbejderes profiler, så kan du begynde at arbejde aktivt med dem i din forandringsledelse.

Forandringsledelse møder adfærdsprofiler

Som tidligere nævnt er det første trin inden for forandringsledelse at skabe forståelse for forandringen. Det er næsten ligegyldigt, hvilken Change Management eller forandringsteori man dykker ned i, så starter første fase at få medarbejderne til at forstå nødvendigheden og behovet for forandringen. Det ses blandt andet i John Kotter's kendte 8-trin til forandringsledelse eller i Prosci's ADKAR-model, der anser individet som en vigtig faktor for den succesfulde forandring. Læs mere herom i vores artikler: Forandringsledelse (nr. 11) og Hvad er Lean ledelse? (nr. 05). Det er lederens rolle at få medarbejderne til at forstå, hvorfor forandringen er nødvendig og få dem med ombord. Afgørende for om lederen kan lykkedes med at skabe forståelse hos sine medarbejdere er effektiv kommunikation.

Med inspiration fra ADKAR-modellens første fase (awareness), har vi opstillet 4 punkter som man bør have in mente, når det kommer til effektiv kommunikation i et forandringsperspektiv:

1. Hvem er modtageren?

Allerførste punkt – find ud af, hvem du skal kommunikere til – er det en større eller mindre gruppe? Eller er det en enkelt person? Du skal sørge for at målrette din kommunikation til modtageren(e) og forbered dig på, hvilke spørgsmål de forskellige grupper/medarbejdere kunne finde på at stille. Vi har formodentligt alle oplevet situationer, hvor vi føler, at vi har givet en information eller opgave klart videre, men modtageren ligner et spørgsmålstegn. Det, der er klart for dig, er ikke nødvendigvis klart for modtageren. Husk at kommunikation altid sker på modtagerens præmis – du er som afsender ansvarlig for at kommunikere så modtageren forstår det. Modtageren kan ikke læse dine tanker, ligesom du ikke kan læse hans/hendes. Derfor er det et godt trick lige at få modtageren til at gentage essensen i sine egne ord, så du ved, hvordan modtagen har forstået din besked. Det kan selvfølgelig ikke lade sig gøre i større grupper. Der kan du i stedet spørge en enkelt eller to i gruppen i plenum.

2. Hvilken information skal gives?

Før du skal kommunikere en forandring, skal du overveje, hvilke informationer dine medarbejdere skal have. Hvad er vigtigt for dem at vide – og er der forskel på, hvilke informationer de skal have alt efter hvilken position de sidder i? Der vil højt sandsynligt også være forskel på, hvilke informationer dine medarbejdere finder meningsfuld eller nødvendig alt efter, hvilken profil de har. Nogle vil gerne have alle informationer, mens andre kun ønsker at få at vide, hvordan de påvirkes og hvornår forandringsarbejdet begynder. Overvej derfor om det er vigtigt at alle har fået de samme informationer? Husk at forvirring eller misinformationer ikke hjælper forandringsprocessen fremad.

3. Hvordan skal du kommunikere – og hvornår i processen?

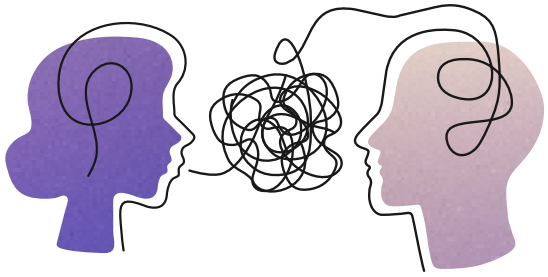
Generelt synes den bedste kommunikation i forbindelse med forandringer at være face-to-face kommunikation, hvor medarbejderne har mulighed for at stille spørgsmål. I hvert fald ved den første præsentation. Herefter kan du overveje, hvordan du skal kommunikere til forskellige medarbejdere; Nogle foretrækker skriftlig kommunikation, som de kan genbesøge og har ved hånden, mens andre synes bedre om mundtlig kommunikation, hvor de kan aflæse afsenderens kropssprog.

Der kan også være forskel på, hvornår de enkelte medarbejdergrupper skal inddrages eller kommunikeres til – så overvej, hvornår i processen kommunikationen vil være mest effektiv. Men vær opmærksom på tommelfingerreglen om at kommunikationen eller meddelelsen skal gentages 5-7 gange før den er fastlåst i modtagerens tanker. Du kan altså ikke forvente at dine medarbejdere har fået det hele med eller forstået forandringen efter første præsentation.

4. Hvad betyder dét for modtageren?

Sidst men ikke mindst er det vigtigt, at du som leder har tænkt over, hvordan forandringen påvirker dine medarbejdere, så du kan kommunikere det præcist. Dine medarbejdere vil uundgåeligt stå med tankerne om, hvordan de og deres hverdag påvirkes af forandringen. Des mere præcist du kan svare på dette, des mere ro vil det give dine medarbejdere. Da det giver et billede af at forandringsprocessen er tænkt igennem på alle niveauer. Vær også forberedt på at dine medarbejdere sikkert gerne vil vide, hvad de får ud af forandringen (WIIFM) – og ikke blot, hvad virksomheden får ud af det. Altså skal du have styr på "WHY", men også "HOW", når du forbereder din tale til medarbejderne.

Essentielt for alle 4 punkter er, at du skal kende din modtager for at kunne sikre effektiv kommunikation – og i sidste ende få dine medarbejdere til at forstå forandringen. Her kommer din viden om og kendskab til dine medarbejderes adfærdsprofiler dig til gode. Med indsigt i deres adfærdsprofiler kan du målrette din kommunikation direkte til deres profil.



Figur 2 - Målret din kommunikation
Tal til profilfarven. Det vil sige, at du skal møde en rød profil med rød adfærd, en gul med gul osv.

Målret din kommunikation

Så når du skal fange en profils opmærksomhed og skabe forståelse for forandringen, skal du "bare" målrette din kommunikation og tale til profilfarven. Det vil sige, at du skal møde en rød profil med rød adfærd, en gul med gul osv.... Det er dog nemmere sagt end gjort – særligt hvis du f.eks. som en rød profil skal tilpasse dig mødet med en grøn - eller omvendt. Det kan kræve træning – og afhænger til dels også af din egen selvindsigt. Det er derfor også vigtigt, at du kender din egen profil, adfærd og fremtoning før du begynder at arbejde med dine medarbejderes.

Ingen mennesker er ens, heller ikke selvom de samme farver dominerer i deres adfærdsprofil. Derfor kan du heller ikke forvente to lignende profiler reagerer fuldstændigt ens på din kommunikation. De har højst sandsynligt forskellige erfaringer eller oplevelser m.m., som spiller ind og gør de reager forskelligt. På trods af dette har vi nedenfor opstillet nogle bud på, hvordan du bedst kommunikerer til de fire hovedtyper.

Kommunikér til den røde profil

Når det kommer til kommunikation til den røde profil, skal du ikke bruge for lang tid på forhistorie eller kortlægge årsagerne til forandringen. Start i stedet med problemet, konsekvenserne og målet. Den røde foretrækker, at du er klar i mælet og kommer hurtigt til pointen, så tiden ikke spildes på uærlige eller lange forklaringer. Han/hun skal nok selv stille spørgsmål, hvis noget er uklart - så hav dine fakta klar.

Kommunikér til den gule profil

Den gule vil højst sandsynligt synes at forandring er en god idé – for nyt er altid spændende

for den gule profil, og han/hun vil glædeligt skyde forslag ud i lokalet med det samme. Derfor er det også vigtigt, når du kommunikerer til den gule at du giver plads til inddragelse og taletid. Da stemningen er vigtigt for den gule, skal kommunikationen gerne indeholde sjove elementer, så stemningen ikke bliver for tung og "kedelig". Derfor skal du også undlade at inddrage alt for mange data, som den gule ikke anser som vigtige. Da den gule nemt bliver fanget af at fortælle historier eller præsentere sine ideer, bør du have en forholdsvis stram tidsplan for mødet, så du sikrer, at du når rundt om alle punkter – samtidigt med at der er sat tid af til snak.

Kommunikér til den grønne profil

Når det kommer til forandringer, vil den grønne, som nævnt tidligere, have en tendens til at være mere forbeholden. Kommunikationen skal rettes til den grønnes person og følelser og du skal være lyttende overfor, hvad han/hun føler. Den grønne profil har desuden har behov for at vide, hvad de enkelte forandringer betyder og hvad der skal ske step for step. Ikke kun kommunikationen er vigtig for den grønne – også kommunikatoren afgørende for at få den grønne til at forstå og acceptere forandringer. Tillid er vigtigt for den grønne, og han/hun skal have tiltro til, at det der bliver sagt passer og at det er den rette vej for både virksomheden og ham/hende. Tillid er ikke kun vigtigt, når det kommer til kommunikation og den grønne profil – vi mener generelt at tillid og ærlighed er essentielt i alle Lean processer- og forandringer. (Læs mere om konceptet Tillidsbaseret Lean).

Kommunikér til den blå profil

Når du skal kommunikere forandringen ud til den blå person, skal du være velforberedt. Den blå profil vil sikkert stille spørgsmål, og kender du ikke svaret, er det bedst bare at være ærlig og sige, at du vender tilbage, når du kender svaret. Den blå profil behøver ikke en lang og overdreven salgstale og historier om visionen for forandringen. I stedet bør du med medbringe fakta og realistiske mål, og vis den blå profil, at du også går op i kvaliteten ved at være forberedt. Den blå foretrækker at få en fast deadline og grænser for sit arbejde, så han/hun ved, hvad der forventes af ham/hende. Sidst men ikke mindst skal du ikke føle dig truffet, hvis den blå ikke spørger indtil, hvordan det går udenfor arbejdet – ligesom han/hun foretrækker minimal small talk om private sager.

Ved at følge ovenstående 4 punkter til at opnå en effektiv kommunikation af forandringer og målrette din kommunikation til dine medarbejderes adfærdsprofiler, vil du opleve, hvordan dine medarbejdere får en anden (dybere) forståelse for hele forandringsarbejdet – og behovet hertil. Men husk nu – at ingen profiler forstår alt første gang, så forbered dig på at gentage dig selv nogle gange.

Har du brug for yderligere inspiration eller værktøj til at kommunikere forandringen ud til dine medarbejdere eller andre interessenter, kan vi bl.a. forslå: PIR- eller elevatortalen, interessentanalyse eller den kendte "brændende platform". Men husk, hvad du har læst - der vil være forskellig effekt på forskellige personer og derfor bør du altid tilpasse dine værktøjer og kommunikation til modtageren.

I denne artikel har vi præsenteret, hvordan man ved hjælp af adfærdsprofiler som hjælpeværktøj til forandringsledelse – kan skabe en bedre forståelse hos den enkelte medarbejder ved at målrette sin kommunikation til de enkelte profiltyper. Adfærdsprofiler kan bruges til

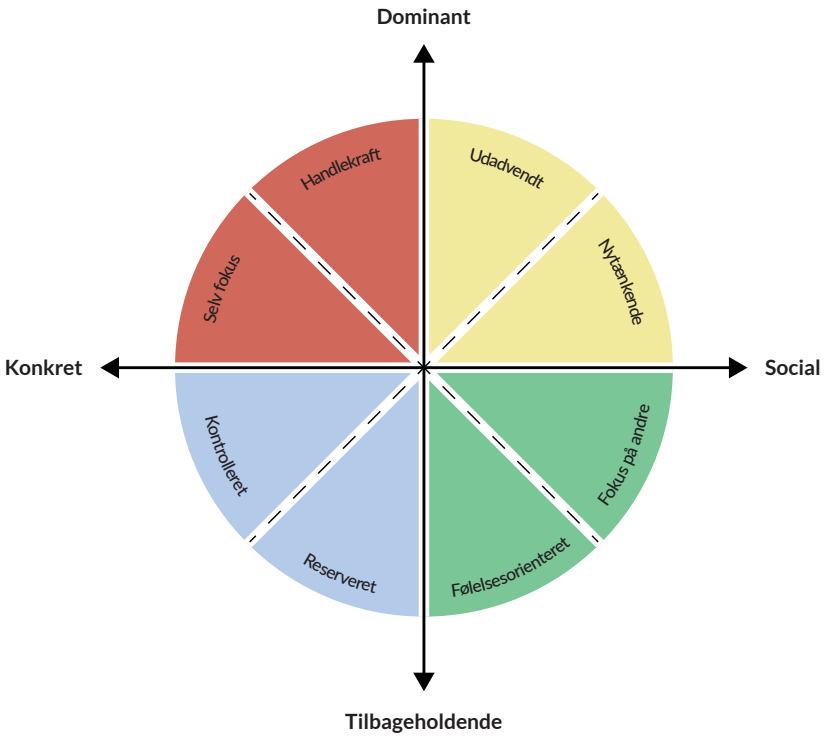
meget andet, heriblandt i arbejdet med motivationsskabelse hos den enkelte medarbejder eller som udgangspunkt for situationsbestemt ledelse. Eller som redskab til f.eks. at danne 'det gode team', ansætte den 'rette mand til jobbet' eller til MUS-samtalen.

Ønsker du at lære mere om adfærdsprofiler, og hvordan man som leder kan målrette sin kommunikation til de enkelte profiler? Så indgår en introduktion hertil på vores Lean Green Belt forløb. Eller ønsker du at komme direkte i gang, og få lavet en adfærdsprofil på dig og dine medarbejdere, så tag fat i os.

Få faglig viden og lad dig inspirere i vores **LA Library**

Figur 1 - De fire hovedtyper

Inddeler personer i fire hovedtyper ud fra fire drivere eller motivationsfaktorer: Den røde, gule, grønne og blå profil.



Figur 2 - Målret din kommunikation

Tal til profilfarven. Det vil sige, at du skal møde en rød profil med rød adfærd, en gul med gul osv.

