

Vedholdenhed styrkes gennem regler

Hvis du sætter regler op for din vedholdenhed, så understøtter du den markant. Forskningen viser hvordan, og Kant leverer filosofien.



Ambitious Teams · Artikel skrevet af Tom Fisker Jørgensen

I december midt i 1990'erne fik en gruppe universitetsstuderende en tidlig julegave i form af en skriftlig aflevering med hjem på juleferie. De skulle skrive en rapport om, hvordan de havde tilbragt juleaften, og skrive den senest 48 timer efter juleaften. Opgaven var ens for alle, motivationen nogenlunde ligeså, for hvem gider skrive rapport i julen. Men halvdelen af de studerende blev bedt om én ting mere, inden de gik på ferie. De skulle beslutte præcis hvornår og hvor, de ville skrive den.

Forskellen i afleveringer blev opsigtsvækkende, for i gruppen uden plan afleverede 32% af de studerende, mod 71% i gruppen med en plan. Mere end dobbelt så mange nåede i mål, og det eneste, der adskilte dem, var en enkelt sætning formuleret på forhånd. Deltagerne med en plan skrev i gennemsnit 2,3 dage efter juleaften, kontrolgruppen efter 7,7 dage, og 83% af planlæggerne skrev på præcis den dag, de havde forpligtet sig til.

Peter Gollwitzer og Veronika Brandstätter publicerede studiet i Journal of Personality and Social Psychology i 1997, og Gollwitzer gav siden fænomenet et navn, der er lige så tørt, som effekten er stor: Implementeringsintentioner.

"I intend to do y when I encounter situation z."

Peter Gollwitzer & Veronika Brandstätter, Journal of Personality and Social Psychology, 1997.

Det er artiklens grundformel: Man beslutter ikke kun, hvad man vil opnå, men præcis hvornår eller i hvilken situation man vil handle.

Læg mærke til, hvad der ikke skete i eksperimentet. De studerende med planen fik ingen ekstra motivation, ingen belønning, ingen påmindelser og ikke mere viljestyrke end de andre. De fik en struktur, der gjorde viljestyrke mindre nødvendig.

"When people furnish difficult personal projects (i.e., goal intentions) with implementation intentions, the rate of goal completion increases."

Peter Gollwitzer & Veronika Brandstätter, Journal of Personality and Social Psychology, 1997.

Dit team fejler sjældent, fordi motivationen mangler, når målet sættes. Det fejler, fordi ingen har besluttet, hvad der skal ske klokken 9.15 en travl onsdag, hvor indbakken bugner, og målet er tre uger gammelt.

"Once goal pursuit is on its way, disruptions caused by difficulties or barriers do not lead to retreat but to resumption of goal pursuit."

Peter Gollwitzer & Veronika Brandstätter, 1997, med henvisning til Lewin, 1926.

Vedholdenhed og viljestyrke bliver ofte brugt i flæng, men de er to forskellige ting, og forskellen har både en moderne psykolog og en 240 år gammel filosof som vidner.

Vedholdenhed og viljestyrke skilles ad i forskningen

Gollwitzer brugte de følgende år på at forstå, hvorfor den lille hvis... så...-sætning virker så stærkt, og hans svar fortjener at blive foldet helt ud, for det vender op og ned på, hvad vedholdenhed egentlig er. Hvis klokken bliver 9 anden juledag, så sætter jeg mig ved skrivebordet. Hvis mødet aflyses, så bruger jeg timen på prototypen. Hvis kunden siger nej, så ringer jeg til den næste på listen. Sætningen er nem at overtage i egen praksis.

Det afgørende ord i Gollwitzers konklusion er uddelegering. En almindelig intention, "jeg vil skrive rapporten i ferien", lader beslutningen ligge hos dit fremtidige jeg, som skal opdage det rette øjeblik, huske målet og mobilisere viljen, alt sammen mens julefrokosten trækker i den anden retning. En implementeringsintention flytter i stedet kontrollen fra personen til situationen. Når det aftalte signal viser sig, så udløses handlingen næsten automatisk, uden ny forhandling. Gollwitzers formulering er præcis, at planen delegerer kontrollen over handlingen til situationsbestemte signaler, som fremkalder responsen automatisk, når de faktisk indtræffer. Vedholdenhed bliver dermed noget, du bygger på forhånd, mens du er stærk, i stedet for noget, du skal præstere i øjeblikket, hvor du er svag. Med en hvis..., så-regel uddelegerer du således til dit fremtidige selv på en måde, hvor du ikke trigger modstand.

Og effekten er et af de bedst dokumenterede fund i motivationspsykologien. Da Gollwitzer og Paschal Sheeran i 2006 samlede al forskningen i en metaanalyse, dækkede den 94 uafhængige tests med over 8.000 deltagere og viste en gennemsnitseffekt på $d = 0,65$, i psykologien en mellemstor til stor effekt, på tværs af sundhedsmål, arbejdsmaal og personlige mål. Groft omsat betyder det, at en gennemsnitlig person med en implementation intention klarede sig bedre end omkring 74% af personerne i sammenligningsgruppen. Det er en statistisk illustration, ikke en garanti for det enkelte menneske. Når mennesker ikke blot beslutter, hvad de vil, men på forhånd beslutter præcist, hvornår, hvor og hvordan de vil handle, så stiger sandsynligheden mærkbart for, at de faktisk gør det.

Endnu mere interessant for denne artikel viste analysen, hvor i forløbet planerne virker. De hjælper med at komme i gang, ja, men de beskytter også igangværende mål mod forstyrrelser med en endnu større effekt, $d = 0,77$, og de hjælper med at slippe fejlslagne spor og spare kræfterne til næste mål. At starte, at holde fast under forstyrrelser, at stoppe det rigtige sted, at have kræfter til næste runde. Dette er anatomien i vedholdenhed.

"This finding supports our assumption that implementation intentions promote goal achievement by means of the facilitation of action initiation when the specified situational context is present."

Peter Gollwitzer & Veronika Brandstätter, Journal of Personality and Social Psychology, 1997.

Implementeringsintentioner fremmer målopnåelse ved at gøre det lettere at påbegynde handlingen, når den angivne situation opstår.

Faldgruber ved vedholdenhed uden regler

Hvor galt går det så, når et team sætter mål uden at lovgive om dem? Til vores held er dette faktisk blevet målt. Psykologen Paschal Sheeran samlede i 2002 ti metaanalyser med 422 studier af forholdet mellem menneskers intentioner og deres faktiske adfærd. Den gode nyhed først, intentioner er den bedste enkeltforudsigelse af adfærd, forskningen kender, bedre end holdninger, normer og personlighed. Den dårlige nyhed er effektens størrelse. Intentioner forklarer kun omkring 28% af variansen, hvad folk faktisk gør.

"The sample-weighted average correlation derived from these studies was .53 [...] based on 422 hypotheses and a total sample size of $N = 82,107$. [...] This means that intentions account for 28% percent of the variance, on average, in prospective studies."

Paschal Sheeran, Intention-Behavior Relations, European Review of Social Psychology, 2002.

Intentioner betyder meget, men de er ikke nok. Og da Sheeran delte deltagerne op, fandt han synderen. Kløften skabes næsten udelukkende af én gruppe, de såkaldte inclined abstainers, de velmenende undladere, mennesker med oprigtige intentioner, som bare aldrig får handlet. På tværs af studierne udgjorde de med 47% næsten halvdelen af alle dem, der havde sat sig noget for. Det vil sige, at næsten halvdelen af dem, der havde en positiv intention, aldrig får den omsat til handling.

Overfør nu dette til dit teams målsætningsmøde, og tre faldgruber træder frem. Den første er, at du måler begejstring og tror, du måler forpligtelse. Stemningen ved kickoffet forudsiger kun godt en fjerdedel af, hvad der sker i ugerne efter, resten afgøres af noget, mødet slet ikke rørte ved. Den anden faldgrube er, at du som leder udpeger karakteren som skyldig, når kløften viser sig. Du ser "vil ikke", hvor der reelt står "mangler en regel", hvorefter du begynder at motivere eller detailstyre folk, der ikke fejler demotivation. Den tredje er den dyreste og binder tilbage til

klyngens første artikel. Et team, der gang på gang sætter mål og ser dem fordampe, lærer det samme som hundene i Seligmans eksperiment. Teamet lærer, at der alligevel aldrig sker det, som blev besluttet, og at det derfor er spild af energi at engagere sig i næste mål. Brudte intentioner er små doser af tillært hjælpeløshed, vel at mærke udskrevet af teamet selv.

Hvor stærk er modgiften så, denne hvis-så-plan, når vilkårene er værst? Også det har Gollwitzer testet, og resultatet er næsten provokerende. Sammen med Veronika Brandstätter og Angelika Lengfelder opsøgte han i et studie fra 2001 opiatmisbrugere indlagt til afgiftning, mennesker hvis handlekraft var lammet af abstinenser. Opgaven var at skrive et kort CV inden klokken 17. I gruppen, der kun havde intentionen, afleverede nul ud af elleve. I gruppen, der havde formuleret en hvis-så-plan for hvornår og hvor, afleverede otte ud af ti. Strukturen slog abstinenserne. Din onsdag med fyldt indbakke er, med al respekt, en mildere modstander.

Tanken om at indføre en selvhjælpsregel, der er allestedsnærværende, og som vil bringe noget godt ind i verden for alle..., ja i mit hoved går der altså en tydelig positiv alarm af.

Kant kendte forskellen på vedholdenhed og viljestyrke for 240 år siden

Immanuel Kant forlod efter sigende aldrig Königsberg og gik sine daglige ture så præcist, at byens borgere kunne stille urene efter ham. Anekdoten er sikkert poleret gennem årene, men den peger på noget ægte i hans filosofi. Få er de tænkere, som har interesseret sig mere for, hvad det vil sige at handle efter en regel, man selv har givet sig.

I Grundlegung zur Metaphysik der Sitten fra 1785 trak Kant det skel, som denne artikel hviler på. Mennesker kan handle af tilbøjelighed, fordi vi har lyst, fordi det føles godt, og fordi stemningen bærer. Og vi kan handle af pligt, fordi vi har forpligtet os på et princip, uanset hvad dagens lyst siger. Kants pointe var ikke, at tilbøjelighed er dårlig. Hans pointe var, at tilbøjelighed er upålidelig som betvinger af handling. Den, der kun handler, når lysten er der, har i praksis overladt sit liv til vejret.

Redskabet, Kant satte i stedet, kaldte han en maksime, en handleregel man giver sig selv. Og hør nu, hvor bekendt hans mest berømte sætning klinger efter mødet med Gollwitzer.

"Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, daß sie ein allgemeines Gesetz werde."

Immanuel Kant, Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, 1785.

Handl kun efter den maksime, om hvilken du samtidig kan ville, at den bliver en almen lov. Der står med andre ord, og velvilligt oversat til nutiden: formuler dine handleregler på forhånd, og vælg kun dem, du kan stå ved som lov. En implementeringsintention er en maksime i lommeformat. Hvis situation Y opstår, så gør jeg X, vedtaget i fredstid, fulgt i krigstid. Kant havde endda et ord for evnen til at leve sådan. Autonomi, af græsk autos og nomos, selv og lov. At være autonom betyder hos Kant ikke at gøre, hvad man har lyst til. Det betyder at adlyde den lov, man selv har givet sig, også når lysten for længst er fordampet. Dette er den filosofiske forankring af vedholdenhed som begreb.

Og dér står forskellen så, skarpt trukket op på tværs af 240 år. Viljestyrke er tilbøjelighedens sidste krampetrækning, et forsøg på at presse lyst frem i øjeblikket, hvor den mangler. Vedholdenhed er autonomi, en lov vedtaget på forhånd, der gør spørgsmålet om lyst irrelevant. Gollwitzer målte i sine eksperimenter det, Kant havde tegnet. De 71% i julestudiet, som skrev den skriftlige opgave, var ikke stærkere mennesker. De var bedre selvlovgivere.

Sådan bygger du vedholdenhed ind i teamet

Alt ovenstående kunne lyde som et privat projekt for den enkelte, men både Kant og Gollwitzer skalerer. Et team kan være autonomt i ordets egentlige betydning, selvlovgivende, og forskningen peger på tre greb, der flytter vedholdenheden fra medlemmernes dagsform over i teamets struktur.

Lovgiv sammen, når målet sættes. Et mål uden maksimer er et ønske. Brug derfor ti minutter ved hvert projektstartmøde på at formulere to eller tre fælles hvis-så-planer, og skriv dem ned, så de kan citeres. Hvis en opgave ikke har flyttet sig i tre dage, så siger ejeren det højt på næste møde, uden at nogen behøver spørge. Hvis vi ikke kan nå alt, så er det punkt et og to, der overlever. Formen er vigtig, situation først, handling bagefter, for det er koblingen til et konkret signal, der ifølge Gollwitzer gør planen

selvudløsende. Beslutningerne er truffet i fredstid. Onsdagen skal bare følge dem.

Lovgiv om forhindringerne, ikke kun om fremskridtet. Her gemmer metaanalysens største tal sig, for effekten af hvis-så-planer var allerstørst, når de beskyttede igangværende mål mod forstyrrelser. Så drop illusionen om den uforstyrrede uge. List i stedet de tre forstyrrelser, der med garanti kommer, og giv hver af dem en lov. Hvis en nøglekunde ringer med noget akut, så tager Mette den, og resten bliver på sporet. Hvis et nyt projekt lander fra direktionen, så koster det et gammelt, og vi vælger hvilket samme dag. Et team, der har planlagt sine afbrydelser, skal ikke bruge viljestyrke på dem.

Vedligehold lovene. Selv gode love forfalder, hvis ingen fører tilsyn med dem, og en død regel er værre end ingen, for den lærer teamet, at jeres aftaler er pynt. Giv derfor lovene selv en lov, hvis en hvis-så-plan er blevet brudt to gange i træk, så genforhandles

den på næste møde i stedet for at blive ignoreret. Måske var reglen forkert skruet sammen, måske har virkeligheden flyttet sig, begge dele er ærlige grunde til at lovgive om. Og hvis du har læst klyngens to andre artikler, har du allerede set vedligeholdelsen i aktion. Aftenspørgsmålet fra artiklen om vedholdenhed i teamet er en implementeringsintention, hvis ugen er slut, så spørger vi, hvad der flyttede sig. Stopkriterierne fra artiklen om stædighed er også en, hvis pilotkunderne ikke har fornyet inden 1. marts, så lukker vi. Fremdrift, exit og vedholdenhed er tre sider af samme disciplin. Beslutninger truffet på forhånd, mens hovedet er koldt, så de kan følges senere, når det ikke er.

Dit team mangler sjældent viljestyrke, og det behøver ikke mere af den. Det behøver bedre love, vedtaget autonomt af teamet selv.

Viljestyrke er det, du håber på i øjeblikket. Vedholdenhed er det, du vedtog i forvejen.

 Ambitious Teams

tjorgensen@ambitiousteams.com · 0045 50 69 99 39 · www.ambitiousteams.com · www.highperformingteams.dk ·

Follow Tom on LinkedIn for more on high performing teams · 1400 workshops delivered globally · All time evaluation: 9.4/10