

# Aktiv brug af **biases** til design af adfærd i projekter

*Vi mennesker er så stolte af vores evne til rationel, bevidst tænkning, og der er heller ingen tvivl om, at vores evne til abstrakt og rationel tænkning er en del af grunden til menneskets succeshistorie. Men vores overdrevne tiltro til disse evner – og til at vi kan – og skal – løse alle problemer og tage alle beslutninger på denne måde er ved at underminere vores succes.*

Det er nemlig paradoksalt, at samtidigt med at videnskaben de senere år helt klart har dokumenteret både omfanget af – og fordelene ved – menneskets mere automatiske og ubevidste tænkning og adfærd, så har vi baseret flere og flere strukturer og metoder på, at vi skal vælge, tænke og agere bevidst og rationelt. Det gælder ikke mindst projektledelsesmetoder. Vi har nogle ubevidste reaktionsmønstre, som er blevet nogle vigtige elementer, der også figurerer i projektsammenhænge – f.eks at holde fast ved noget vi én gang har valgt, og at det ikke kan være forkert, når alle de andre gør det.

## Kognitive bias i projekter

Adfærdspsykologien har de senere år beskrevet og dokumenteret over 200 af menneskets ubevidste, men systematisk forudsigelige, kognitive tilbøjeligheder eller bias. Altså de indbyggede måder at tænke på, som fungerer som en slags tænke-app's, og som i de fleste tilfælde hjælper os med at tage gode, hurtige beslutninger. Nogle af disse tænkemåder har betydning for vores hukommelse, opmærksomhed, følelser, adfærd eller meningskabelse, men kan imidlertid også komme til at udgøre en slags psykologiske fælder, hvor vi kan komme til at begå fejl og træffe





**METTELENE  
JELLINGGAARD**

Konsulent og forfatter med 25 års erfaring i feltet adfærdsledelse og leder/organisationsudvikling. Uddannet og certificeret indenfor Behavioral Economics fra Duke University/Prof. Dan Ariely. Skriver artikler til Børsens Ledelseshåndbøger og er medforfatter til 'Oplagt – at lede adfærd' fra Djøf Forlag.

[mettelene@inside-kommunikation.dk](mailto:mettelene@inside-kommunikation.dk)

ubevidst irrationelle beslutninger i en kompleks og travl hverdag. F.eks. i planlægning og gennemførelse af projekter i form af planlægningsfejl, unøjagtige vurderinger, kortsigtede beslutninger eller manglende håndtering af scope creep osv.

Menneskets hjerne er ikke skabt til at være bevidst om de mange instinktive faktorer, som styrer vores handlinger. Nærmest tværtimod. Det er derfor op ad bakke såvel at forklare som at forstå bias – især ens egne, men jeg vil alligevel give nogle eksempler på nogle af de veldokumenterede, indbyggede kognitive bias, som kan påvirke beslutninger og adfærd i projekter.

### Tabsaversion og tendensen til at kaste gode penge efter dårlige

Vi mennesker har en indbygget, kraftig modvilje mod at miste noget. Så kraftigt faktisk, at forskning viser, at der skal dobbelt så meget gevinst til for at opveje et tab. Og at vi vil gøre meget – også irrationelt meget for at undgå at miste noget, især hvis vi allerede har investeret tid, penge og kræfter i det. Det forklarer f.eks. en del modstand mod forandringer (status quo bias), men også hvorfor det som projektleder kan være overordentligt svært at opgive et projekt eller stoppe arbejde i en retning, der ser ud til ikke at lykkes. Undertiden er det en helt afgørende evne at kunne erkende og håndtere, hvornår man skal stoppe eller ændre retning i projektet, ligesom visse stakeholders måske bare ser for meget på risikoen for tab og har brug for at få gevinsterne beskrevet tydeligere.

### Selvovurdering og bekræftelsesbias

93% af os vurderer os selv til at være bedre biler end gennemsnittet. Denne meget udbredte bias gælder også på mange andre områder og får os til at være lidt for overbevist om vores egne vurderinger. Så når folk erklærer, at deres svar på visse typer spørgsmål er 99% sikre, så viser det sig i praksis kun at holde stik i 40% af tilfældene, og de meget selvsikre er særligt udsatte. Kombineret med den menneskelige tendens til at fokusere på informationer der bekræfter vores eksistens opfattelse, kan man også som projektleder komme til at overse risici, være uforberedt på vilkår der ændrer sig eller måske lytte for lidt til sine stakeholders. Dette gælder især, hvis man baserer sig på de første informationer man får (en anden menneskelig tendens), så kan man være tilbøjelig til ikke at stille nysgerrige nok spørgsmål til rammen. Det kan være i forhold til scope, som man måske ikke udfordrer nok, og hvor man ikke tager højde for at ny information kan medføre ændring af scope.

### Optimisme bias & Planlægningsfejl

Optimisme bias handler om den menneskelige tendens til at tro, at vi selv vil blive mindre ramt af negative ting end andre – og at handle ud fra denne optimistiske overbevisning. Dette leder selvfølgelig til, at vi kan være ret urealistiske, når vi skal estimere f.eks. hvor lang tid en opgave vil tage og underestimerer systematisk både tid, ressourcer og mulige bump på vejen. Selvfølgelig er optimisme for det meste en god ting, og mennesket havde slet ikke overlevet uden, men den kan også ses som en slags hæmning af vores dømmekraft. I projekter kan det derfor være en fordel at involvere nogen, som ikke vil hverken få fordel eller det modsatte af beslutningerne. Og at opsøge andres synspunkter til at balancere ens egne vurderinger kan være en god idé, fordi gennemsnittet af input fra andre ligeværdige har tendens til at være mere objektivt og præcist.

Der eksisterer jo mange andre kognitive biases, og det siger næsten sig selv, at det er overordentligt vanskeligt at blive bevidst om og være opmærksom på sine ubevidste biases. Det kan være gavnligt indimellem at træde et skridt tilbage og overveje, om man har taget højde for kognitive bias og menneskelige begrænsninger i planlægning og gennemførelse af ens projekt, både i forhold til stakeholders, teammedlemmer – og sig selv.

### Indsatser til at håndtere biases

Her er en række ideer til indsatser, der kan tage højde for bias og andre barrierer og hjælpe til at understøtte en mere optimal adfærd. Der er selvfølgelig mange faktorer i den konkrete situation og det konkrete projekt, som spiller ind, men nogle eksempler og tips til at modvirke ubevidste tilbøjeligheder, som vi har arbejdet med, kan nævnes:

- Definer dine milepæle og go/no-go points fra starten. Stil spørgsmål som "hvad er det værste resultat, vi vil være villige til at leve med?" eller "På hvilket præcise målbare punkt trækker vi stikket?". Sørg for at blive holdt op på det af andre eller teamet.
- Byt reference – rammesæt mulige tab og gevinster på en anden måde. Lav for- og imod lister.
- Flyt aktuelle tab ud i fremtiden. Skab eller forøg aktuelle gevinster.
- Kombinér små tab med større, så de mærkes mindre. Bryd omvendt større fordele ned i mindre.
- Giv hyppig feedback om konsekvenser af handlinger.
- Giv detaljeret overblik over de opgaver og processer der skal arbejdes med – menne-

sket har en tilbøjelighed til at ønske at færdiggøre det, de påbegynder (unit bias), og derfor giver kortere forløb større tilfredsstillelse. Man kan sige, at det at arbejde agilt er en nudge i sig selv, fordi det modvirker denne bias ved at arbejde i kortere sprint end fx med vandfaldsmetoder.

- Iterationer, anvender Unit Bias' positive effekt til en række positive effekter som modvirker biases:
  - Skaber et klart fokus på få ting og forhindre multitasking (noget som vi faktisk ikke kan)
  - Betyder at fejlagtige estimer bliver afsløret og tilpasset tidligere (Optimisme bias)
- Teamwork er modgift imod overconfidence bias og optimism bias

- Retrospective, et ritual som sikrer, at vi træder et skridt tilbage og evaluerer. Dette afslører ofte biases, som har påvirket vores arbejde med projektet. Ved at have det som et fast obligatorisk ritual bliver vi tvunget til at indse vores biases (eller i hvert fald de andres.)

Forudse at folk vil begå fejl. Det bliver lettere at gøre det planlagte, hvis man har overblik og får tydelig feedback og påmindelser, som kan lede på rette vej. Fortæl løbende om fremdrift og prioriteringer, og giv meget gerne konkret feedback i form af fx statistik eller målinger. Gør det nemmere og mindre kognitivt krævende at gøre det rigtige og sværere at blive fanget af ens egne eller andres biases. //