

ARTIKELSERIE

# Adfærdsledelse i projekter - 2

”Tricks til at håndtere ”rigtige mennesker” i projekter”

# Adfærdsledelse i projekter - 2

Dette er artikel 2 ud af 3 i en artikelserie. Hver artikel danner også grundlag for en workshop. Overblik over serien:

- 1) En introduktion til hvorfor og hvordan indsigt i menneskets psyke er altafgørende for succes i projekter og ledelse.
- 2) En personlig beretning med tricks til at håndtere "rigtige mennesker" og tage højde for bias i projekter.
- 3) En værktøjsartikel til at designe nudges, der skaber den ønskede adfærd.

## Tricks til at håndtere "rigtige mennesker" i projekter

*v/Søren Astrup Skov, managementkonsulent og projektleder*

**Projektdeltagernes bias er en kæmpe risiko for et projekt og indeholder en stor fare for spild og problemer i projektet. Denne artikel beskriver en personlig beretning og nogle konkrete tricks til, hvordan viden om bias kan gøre en verden til forskel på effekterne for projekterne.**

Da jeg først lærte om bias, nudging og adfærdsledelse blev jeg bekymret og en smule deprimeret på mit fags vegne. Jeg har oplevet, at andre projektledere også får denne reaktion på emnet. Hvordan skal vi gennemføre projekter i en verden, hvor folk ikke handler reflekteret og rationelt med "system 2 tænkning" (som beskrevet i artikel 1), men i stedet er præget af en masse bias, som definerer, hvordan de handler – tit i modstrid med hvad der er bedst for projektet. Men efter at have sovet mange nætter og spekuleret rigtig meget over spørgsmålet har jeg konkluderet, at denne viden om menneskers væsen faktisk er værdifuld og yderst brugbar. Ja, jeg oplever endda, at mange af de ting, jeg tidligere har gjort, "fordi de virker", er ting, som direkte handler om adfærdsledelse. Jeg kan også se, at grundene til, at de virker, er lige netop, at de håndterer system 1 og bias.

Så i denne artikel vil jeg prøve at introducere nogle af de gode metoder og tricks, som jeg bruger, når jeg udøver adfærdsledelse i projekter.

### ET EKSEMPEL PÅ HVOR NEMT DET KAN GÅ GALT

Jeg foreslår, vi starter med et konkret eksempel og starter med et emne, hvor jeg og mange andre projektledere virkelig har begået alvorlige fejl og straks skal ændre, hvad vi plejer at gøre, når vi har behov for estimerer på tid og omkostninger. Vi ved alle, at estimering er svært, og hvis vi kigger på relevante bias, er det egentlig ikke så svært at forstå hvorfor – estimering er nemlig et helt minefelt af bias. Lad os starte med bias-fænomenet "anchoring".

Anchoring handler om, at hvis du bliver præsenteret for et tal på et område, påvirker det hvilket tal, du vælger på et helt andet område. Mit yndlingsforsøg, der viser dette, er, at man stopper folk på gaden og beder dem svare på to spørgsmål. A) Hvilken dato i måneden har du fødselsdag? B) Hvor meget tror du denne plade chokolade koster?

Vi er alle helt klart over, at der ingen sammenhæng er imellem fødselsdag og chokoladepriser. Men alligevel gætter dem med fødselsdag først på måneden på signifikant lavere priser end dem med fødselsdag sidst på måneden.

# Adfærdsledelse i projekter - 2

Anchoring er hele årsagen til, at førpriser virker så godt i reklamer. Et TV med prisen "Nu 7000 kr. – før 10000 kr." virker bare meget billigere end "7000 kr.", og i flere tilfælde synes vi også, det er billigere end "6000 kr.".

Når vi kender til anchoring kan vi også straks regne ud, hvordan vi effektivt og med små midler helt kan ødelægge estimeringer.

- 1.) Jeg kunne for eksempel bare starte med at sige: "Jeg tror, det tager 1000 timer, men det er jo selvfølgelig jer, der skal estimere". Med vores kendskab til anchoring ved vi nu, at estimererne er meget tættere på 1000 end, de ellers ville have været.

Jeg har selv tidligere brugt denne formulering i situationer, hvor mit team havde svært ved at komme i gang med at give estimer. Min intention var bare at bryde isen, så vi kan komme i gang – folk har altid nemmere ved at forholde sig til hvorvidt de er enige i et tal, der er blevet nævnt.

Jeg er ret sikker på, at dette lille trick har betydet alvorlige ekstra fejl i estimeringen på nogle af mine projekter (sorry tidligere chefer – jeg vidste ikke bedre).

- 2.) Hvis jeg nu som projektleder gerne vil have et samlet lavt estimat på mit projekt, så kan jeg bare sortere opgaverne, der skal estimeres med de mindste først, og så køre en lang estimeringsworkshop, hvor jeg kører teamet træt. De vil helt sikkert få et stærk anchor på de små tal på de første opgaver, og når vi så kommer til de store og svære opgaver, vil de estimere disse alt for lavt.

Men det er ikke kun anchoring, der gør estimering svært. Confidence bias og planning fallacy betyder, at vi med vores urealistiske selvtillid systematisk underestimerer mængden af problemer, en opgave indeholder. Confirmation bias betyder ydermere, at når først nogen har foreslået et estimat, er vi bedre til at finde argumenter for dette estimat end for at finde argumenter imod.

## DET GODE ESTIMAT

Nu er vi jo ikke onde mennesker, som leder efter måder at få projekter til at gå galt. Det rigtig interessante er at modvirke disse bias eller måske endda anvende bias til noget positivt.

Vi skal altså finde måder at lave estimering på i lyset af, at vi er påvirket af anchoring, confidence bias/planning fallacy og confirmation bias. Det interessante er, at jeg og rigtig mange andre projektledere faktisk kender og anvender to forskellige metoder til estimering, som lige netop arbejder direkte med disse bias: Successiv kalkulation og den agile "planning poker".

Et helt afgørende trick, som begge disse metoder anvender er, at alle deltagerne uafhængigt af hinanden selv vælger deres eget bud – altså uden at de kan blive anchored i estimer fra de andre. Først efter alle har valgt deres eget bud, opstår der en dialog og et fælles estimat. Denne dialog kommer tit til at handle om at afsløre eventuelle confidence bias, og hvis man har meget forskellige bud, kommer man automatisk til at bruge sin confirmation bias på både det lave og det høje bud - og dermed anvender man dette til at afsløre hvilke af disse to, som faktisk er det, teamet tror mest på.

# Adfærdsledelse i projekter - 2

## VIDENSDELING

Et andet område, som altid er vigtigt i projekter, er vidensdeling. Projekter er kendetegnet ved, at de altid gennemføres på tværs af organisationen og forskellige faggrupper. Projekter starter også altid med, at projektdeltagerne ved "for lidt" til at kunne gennemføre projektet succesfuldt. Så vi ved alle, at vidensdeling er vigtig i projekter.

En helt almindelig og klassisk system 2 løsning, som jeg møder i mange projekter, består i, at vi laver en "vidensdelingsplan" og aftaler med alle i projektet, at nu skal vi huske at "vidensdele". Men sker det faktisk i praksis? Glemmer vi at vidensdele, når et alvorligt problem opstår, og vi er nødt til at ændre signifikant?

Vi ved fra adfærdsdesign at viden om, at et problem findes og folks holdninger til, at problemet bør håndteres, IKKE er nok til at skabe handling. Tværtimod er det ofte de faktiske handlinger, der skaber holdningsændringer og øget viden om problemet. Men her har de agile opfundet et helt fantastisk værktøj til vidensdeling, nemlig "stand-up". Når man introducerer et stand-up for et team, handler det ikke om en masse flotte ord om, at vidensdeling er vigtigt og andre buzzwords, der taler til vores system 2. Det er egentlig meget simpel system 1 tale: "Hver morgen kræver jeg, at du står her i 15 minutter. Alle skal sige, hvad de lavede i går, laver i dag, og hvor de er afhængig af hjælp fra andre".

Et standup er ekstremt simpelt at forklare og lover i sin introduktion ikke andet end, at "det skal du, fordi jeg siger det". Men effekten af et stand-up er altid mere vidensdeling.

Jeg har i min karriere introduceret stand-up konceptet til over 300 forskellige personer, og det starter altid med, at de tænker "øhhh, skal vi virkelig gøre det – nå ja, det er jo kun 15 minutter." Men efter nogle måneder begynder folk automatisk at føle værdien af stand-up. Jeg ved altid, at min vidensdeling virker meget bedre første gang, hvor teamet af egen drift holder stand-up, selv om jeg ikke er på kontoret. Lige der har de nemlig fået en forståelse for, at det faktisk hjælper dem og virker for dem i deres arbejde at have denne viden om, hvem der laver hvad.

Så i mine øjne er standup et fantastisk nudge til at få folk til faktisk at dele viden og indse, at denne vidensdeling direkte er en hjælp for dem.

## ITERATION, FASER OG MILEPÆLE

Stort set alle deler naturligt projekter op i mindre dele, og det er der en række gode grunde til. Hvis vi kigger på adfærdsdesign og bias, er der da også nogle store fordele ved opdelinger helt ned i meget små dele, som dem de agile anvender på 2-4 ugers iterationer. Lad os se nærmere på tre almindelige bias i kontekst af opdeling i projektdele:

- **Unit Bias:** Når der er en "portion", følger vi denne portion også selv om, den er for lille eller for stor. Så når vi laver en kort iteration, så vil vi faktisk alle gøre en ekstra indsats for at nå deadline, og dermed bliver flere opgaver færdige.
- **Confidence bias:** Vi har alt for meget selvtilid, vi er sikre på, at vi kan nå opgaven i iterationen. Men når vi så faktisk har lovet det, gør vi så lige den ekstra indsats for at prøve at nå opgaven.
- **Planning Fallacy:** Den generelle tendens til at underestimere.

Med disse tre bias i spil er meget korte iterationer en glimrende løsning. Det skaber fokus på at løse opgaven. Samtidig betyder de hurtige målbare resultater, at man hurtigere gennemskuer

# Adfærdsledelse i projekter - 2

eventuelle fejl i estimaterne og dermed hurtigere skaber et realistisk billede af, hvor lang tid opgaverne i virkelighedens verden tager.

## AT VÆRE ELLER AT HANDLE AGILT

"Jeg er en erfaren IT-projektleder, der har tænkt, arbejdet og været agil de seneste 12 år og derfor bruger de agile metoder til at gennemføre mine projekter. Jeg elsker at hjælpe folk på mine projekter med at blive agile". Ja, sådan introducerede jeg mig for et år siden, når jeg talte med nogen i branchen. Men så blev jeg introduceret til det nye spændende emne bias, nudging og adfærdsledelse. Jeg er vildt nysgerrig på mennesker og på, hvordan projekter bliver succesfulde, så jeg var straks interesseret. Min introduktion til emnet startede med at høre et par oplæg af min konsulent-kollega Mettelene Jellinggaard. Det var tydeligt fra første minut, at der var et stærkt fagligt grundlag hos Mettelene og hendes mange kollegaer på området. Jeg var straks hooked, og jeg kunne høre, at her var der noget, jeg kunne lære noget af og bruge i mit arbejde.

Men så kom problemerne pludselig, for jeg blev meget provokeret, da Mettelene ødelagde min selvforståelse ved at sige: "Og med alt dette er det også oplagt, at mennesker ikke er agile og bare ikke magter at være agile. Vi har simpelthen ikke energien til at lave så meget system 2 tænkning." Noget af det mest provokerende for et menneske er at få sin identitet udfordret, og det var lige netop det, der skete for mig her. Min faglige identitet som agil.

Jeg startede med den klassiske trods-reaktion i nogle minutter, hvor jeg totalt afviste det nye som det rene vrøvl (hmmm - hvis vi så fjerner mit "self-serving bias", så var det jo nok faktisk en del dage). Men efter dette opstod der en ny og meget værdifuld indsigt. Rigtig mange af de ting, jeg forbinder med at "være agil", handler ikke om, at vi pludselig laver meget mere system 2 tænkning, det handler ikke om, at vi som personer har mistet alle vores bias og dårlige vaner.

Det, jeg og mange andre kalder "at være agil", er jo nok faktisk at have en række handlinger indlært sådan, at vi automatisk gentager dem. Disse handlinger er opstillet sådan, at de dels modvirker en række negative bias, og i flere situationer faktisk anvender bias til at skabe noget, som er positivt for projektet. Interessant nok er der en formulering, som bliver brugt i stort set alt agil undervisning "I må ændre/tilpasse alt, men prøv nu lige standardmetoden i noget tid først. Det virker for mange andre, så prøv det lige af i et stykke tid først." Denne formulering handler lige netop om IKKE at bede folk om at ændre holdning fra dag 1. Men hvis de ændrer adfærden, så skal holdningerne nok følge med.

Så med min nye læring er min præsentation ændret til: "Jeg er en erfaren IT-projektleder, der har arbejdet med virkelige mennesker i virkelige projekter de seneste 13 år. Derfor agerer jeg som adfærdsleder, der anvender min viden om bias og nudging i mine projekter. En stor del af mine konkrete værktøjer til adfærdsledelse er inspireret af de agile metoder. Jeg elsker at hjælpe folk på mine projekter med at skabe resultater på trods af bias, organisatoriske begrænsninger m.v."

# Adfærdsledelse i projekter - 2



Søren Skov er er uddannet Cand. Scient i Datalogi m sidefag i Statskundskab. Han har solid erfaring som coach og ledelseskonsulent inden for Agil Udvikling, Scrum, Kanban, forretningsinvolvering og Innovation. Søren har ledet udviklingsprojekter samt coaching af organisationer i ledelse af IT-udviklingsprojekter. Coach og sparringspartner til udviklings- og de agile teams samt på ledelses niveau.



**Maximize Consult** sætter fingeren på udfordringer og udarbejder effektive løsninger til projekt- og driftsorganisationer, og bidrager hermed til at din virksomhed kan nå sine forretningsmål.