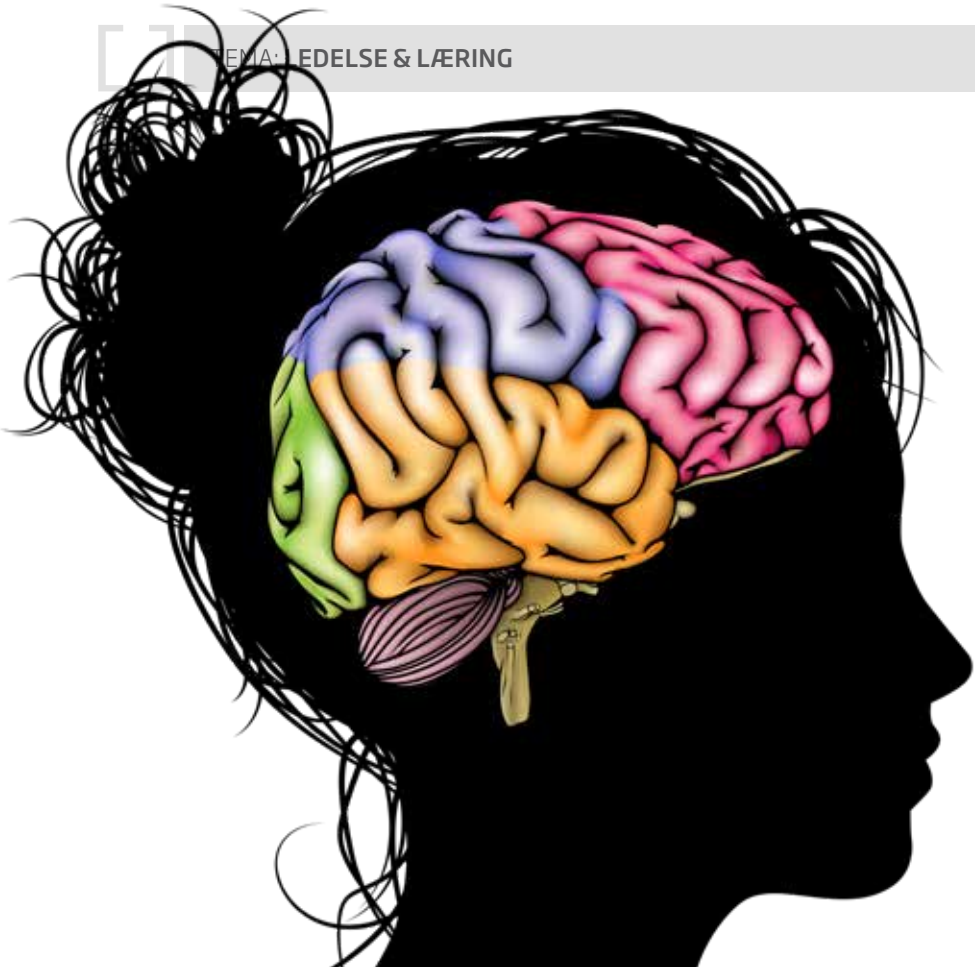




Moderne ledelsesforskning viser, at mennesker er langt mere ulogiske og irrationelle end, vi bilder os selv ind. Det har stor betydning for ledelse, læring og projekter i supply chain og alle mulige andre steder.

Tekst: Poul Breil-Hansen

Ledelse: Mennesker er 95 procent irrationelle



"... man kan blive overrasket over, hvor stor betydning små ændringer i for eksempel ordlyd eller timing kan have", fortæller Mettelene Jellinggaard. Foto: Privat.

Menneskers valg og adfærd er ofte ulogisk. Eller psyko-logisk i den forstand at der er mange logikker på spil. Vi underkaster os sociale normer. Vi vælger muligheder, der ikke er gode for os. Vi følger autoriteter, også når det ikke giver mening. Vi går efter små kortsigtede gevinster i stedet for de store langsigtede. Listen over ulogiske eller psyko-logiske beslutninger og adfærd er lang og viser, at vi ofte handler i modstrid med vores egne bevidste ønsker og interesser. Men på trods af denne åbenlyse irrationelle adfærd, er vi ikke uforudsigelige.

Det skorter ikke på afsløringer af den menneskelige psyke og vores højest irrationelle adfærd, når man lytter til Mettelene Jellinggaard. Hun er konsulent for Maximize Consult og forfatter med 25 års erfaring i feltet adfærdsledelse samt leder-/organisationsudvikling. Hun er uddannet samt certificeret indenfor Behavioral Economics fra Duke University ved professor Dan Ariely, skriver

regelmæssigt artikler til Børsens Ledelses-håndbøger og er medforfatter til 'Oplagt - at lede adfærd' fra Djøf Forlag.

SÅDAN TAGER MENNESKER BESLUTNINGER

I de senere år er der sket en revolution i forståelsen af, hvordan mennesker tager beslutninger - herunder de ubevidste beslutninger, der styrer en stor del af vores adfærd - også på arbejdet.

"Det er 10 år siden, jeg læste Dan Ariely's bog 'Predictably Irrational' og Richard Thalers og Cass Sunsteins 'Nudge - improving decisions about health, wealth and happiness.' Det åbnede mine øjne for en bedre forståelse for både andres og min egen ulogiske og ofte følelsesstyrede eller forstokkede adfærd. Jeg bebrejdede ellers både mig selv og andre for adfærd, som er yderst menneskelig, og disse nye indsigter er efterhånden blevet uddybet og gjort mere anvendelige i takt med mange nye bøger som for eksempel Daniel Kahne-



SYSTEM 1-TÆNKNING
ER AUTOMATISK, OFTE UBEVIDST OG KRÆVER INGEN SÆRLIG ANSTRENGELSE. BÅDE SANSNING OG INTUITION, MEN OGSÅ INDLÆRT ADFÆRD SOM FEKS. AT KØRE BIL ELLER TALE ET SPROG ER SYSTEM 1-TÆNKNING.

SYSTEM 2-TÆNKNING
ER KONTROLLERET, SOM OFTEST BEVIDST OG KRÆVER KALORIER. DET ER FEKS., NÅR DU ER I STAND TIL AT REGNE UD, AT 24 X 17 ER 408. DET ER VORES BEVIDSTE JEG - DET, VI TYPISK FØLER ER VORES RIGTIGE JEG, OG SOM VI ER STOLTE AF.

manns 'At tænke - hurtigt og langsomt' om menneskets to 'tænkesystemer'. Og selvfølgelig 'Oplagt - at lede adfærd' (2015), som jeg selv er medforfatter til".

Hun fremhæver, at vi alle - også beslutningstagere og projektledere - er såre menneskelige og tit er:

- ubevidst ulogiske,
- overoptimistiske,
- selvforherligende,
- fastlåste,
- uærlige og meget mere.

Også selvom det slet ikke føles sådan. Det føles ikke sådan, fordi vores tænkesystemer (system 1 og system 2, se figur) arbejder umærkeligt sammen på en måde, der får det ubevidste til at føles fuldstændigt bevidst og rationelt. System 1 er et ubevidst system, automatisk, hurtigt og effektivt til at bruge eksisterende data, erfaringer og det, som man ved i forvejen. Eller rettere sagt tror man ved. System 1 bruger i modsætning til det mere bevidste, langsomme system 2 meget få kalorier eller lidt båndbredde. System 1 er det, vi oftest bruger, når vi tager beslutninger og handler - forskning viser så ofte som 95 procent af tiden.

Adfærdsøkonomien og dens kobling til psykologi har vidtrækkende perspektiver, og Mettelene Jellinggaard mener, at alle ledere og projektledere, hvis resultater er afhængige af andre menneskers adfærd og beslutninger, bør interessere sig for mysterierne i

menneskets hjerne og psyke. Er du leder, vil du ifølge adfærdsøkonomien opnå en meget højere succesrate, hvis du ændrer den måde, du leder, kommunikerer og i øvrigt indretter det mentale landskab, hvori levende mennesker handler, vælger og beslutter.

HVAD POKKER ER ADFÆRDSØKONOMI?

I alt for mange år har projektledelse ifølge Mettelene Jellinggaard været en primært fornuftsbaseret, rationel og effektiv tilgang til udvikling, planlægning og implementering af løsninger i det moderne arbejdsliv. Det er på mange måder godt.

Problemet med denne fornuftsbaserede tilgang er imidlertid, at den forudsætter, at mennesker er køligt logiske, og at vores adfærd er styret af rationelle tankeprocesser. Denne forudsætning stammer fra den klassiske økonomis menneskebillede. Vi er med adfærdsøkonomiens opkomst (og et par Nobelpriser i økonomi til Kahnemann (2002) og Thaler (2017)) nu blevet klogere og er i fuld gang med at opnå et mere realistisk billede af menneskers natur.

"Det får selvfølgelig betydning for alle de discipliner, som har noget med økonomi at gøre - og det gælder både ledelse og projektledelse. Det er vigtigt især i situationer med stor omskiftelighed, hvor konsekvenserne af valg og beslutninger er svære at forudsige, og hvor menneskets rationalitet og selvkontrol kommer under pres, fordi vi bliver mere tilbøjelige til at bruge kognitive genveje som:

- tommelfingerregler,
- mavefornemmelser eller
- gruppetænkning,

som jo er en smart måde at uddelegere de kognitive belastninger", fortæller hun og supplerer: "Det er et vilkår, som de fleste ledere og projektledere kan genkende fra deres hverdag. Projektledere oplever dagligt, at selv enorme mængder af information, tal, møder og dokumenter ikke får den ønskede adfærd til at ske. Ikke engang når vi eksplicit aftaler det, og aftalen tilbyder åbenlyse fordele for alle implicerede. Årsagen er, at vi mennesker meget hurtigt tyer til ovennævnte kognitive genveje".

DERFOR ER DET VIGTIGT AT LEDE ADFÆRD

Adfærdsindsigter i forhold til ledelse har ifølge Mettelene Jellinggaard store konsekvenser for såvel resultater som mennesker. Vi arbejder i det moderne arbejdsliv til randen af stress på at være fleksible, forandringsparate, effektive og produktive - men alligevel er der for meget, der ikke rigtigt virker, men bare belaster både mennesker og budgetter.

"Det er kolossalt vigtigt at lære at finde løsninger, der er tilpasset mennesker og at arbejde på måder, der kan fremme de fantastiske evner, vi mennesker jo også besidder, og som har gjort os til en af skabelsens mest succesrige arter", fortæller hun.

Hvad skal lederen og projektlederen så gøre? "Ja, man kan blive overrasket over, hvor stor betydning små ændringer i for eksempel ordlyd eller timing kan have", fortæller Mettelene Jellinggaard. Ved at få indsigt i hvordan mennesker faktisk tænker og ved at anvende nogle nøgleprincipper fra adfærdsvidenskab og nudge-design, vil man for eksempel:

- få meget bedre resultater med sine egne beslutningsprocesser,
- få succes med at få folk til at gøre de aftalte ting, og
- kunne hjælpe både projektdeltagere, medarbejdere, forretningen, leverandører og samarbejdspartnere i forsyningskæden med at realisere de ønskede gevinster. ✖



BLIV KLOGERE PÅ ADFÆRDSLEDELSE

Læs flere ekspertartikler om adfærdsledelse på www.maximizeconsult.dk/artikler