

ARTIKELSERIE

# Adfærdsledelse i projekter - 1

”Indsigt i menneskets psyke er altafgørende for succes i projekter og ledelse”

# Adfærdsledelse i projekter - 1

Dette er artikel 1 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.

## Indsigt i menneskets psyke er altafgørende for succes i projekter og ledelse

*v/Metteleene Jellinggaard, forfatter, formidler og facilitator*

Menneskers valg og adfærd er ofte ulogisk. 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 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.

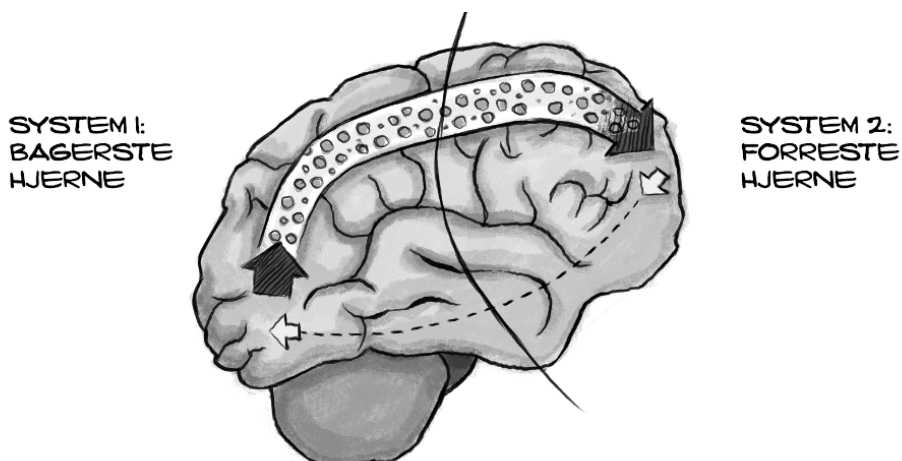
I de senere år er der sket en revolution i forståelsen af hvordan mennesker tager beslutninger – herunder de ubevidste beslutninger, der styrer en stor del af vores adfærd – også på arbejdet. Det er 10 år siden, jeg læste Dan Ariely's bog 'Predictably Irrational' og Richard Thalers og Cass Sunsteins '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 f.eks. Daniel Kahnemanns 'At tænke – hurtigt og langsomt' om menneskets to 'tænkesystemer'. Og selvfølgelig 'Oplagt – at lede adfærd' (2015), som jeg selv er medforfatter til.

Det er blevet tydeligt, at vi alle - også beslutningstagere og projektledere - er såre menneskelige og tit

- ubevidst ulogiske
- overoptimistiske
- selvforherligende
- fastlåste
- uærlige

# Adfærdsledelse i projekter - 1

og meget mere. Også selvom det slet ikke føles sådan. Det føles ikke sådan, fordi vores tænkesystemer (system 1 og system 2) 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.



**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  $24 \times 17$  ER 408. DET ER VORES BEVIDSTE JEG - DET, VI TYPISK FØLER ER VORES RIGTIGE JEG, OG SOM VI ER STOLTE AF.

Adfærdsøkonomien og dens kobling til psykologi har vidtrækkende perspektiver, og jeg 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. De vil opnå en meget højere succesrate hvis de ændrer den måde, de leder, kommunikerer og i øvrigt indretter det mentale landskab, hvori levende mennesker handler, vælger og beslutter.

Med denne artikelserie og tre tilhørende små workshops, vil Søren Skov og jeg hjælpe med at kickstarte jeres ledelsesrevolution, så det ikke behøver at tage de 10 år, jeg indtil videre selv har brugt.

# Adfærdsledelse i projekter - 1

## HVAD ER ADFÆRDSØKONOMI OG HVORFOR ER DET VIGTIGT?

I alt for mange år har projektledelse været en primært fornufts-baseret, rationel og effektiv tilgang til udvikling, planlægning og implementering af løsninger indenfor især IT og byggeri. Men denne effektive metode til at organisere midlertidige aktiviteter som forandringer og innovation har i det moderne arbejdsliv spredt sig i matrixorganisationerne til at omfatte en stor del af de flestes arbejde i dag. Det er på mange måder godt. Der er mange fordele ved at undgå de traditionelle, stive og hierarkiske silo-organiseringer.

Problemet med denne fornufts-baserede 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 i fuld gang med at opnå et mere realistisk billede af menneskers natur.

## ADFÆRD UNDER PRES

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. Det er et vilkår, som de fleste 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.

Adfærdsøkonomi, og dermed adfærdsledelse, tager altså udgangspunkt i et opdateret billede af mennesket, som den nyeste forskning indenfor psykologi, neurobiologi, sociologi og beslutningsteori har dokumenteret - særligt i de seneste 10-15 år. Forskningen viser, at mennesket er hyper socialt flokdyr, der gennem evolutionen er optimeret til at spare mest muligt på de dyre kognitive ressourcer. Prisen for denne optimering er begrænset opmærksomhed, båndbredde, viljestyrke og selvstændighed. Forskningen fastslår, at vi i meget høj grad er styret af impulser, følelser, tommelfingerregler, vaner og hvad andre gør. Forskningen tegner altså et billede af den menneskelige natur, der er meget forskellig fra det idealbillede, vi gerne ser i spejlet.

## HVOR ER DET VIGTIGT AT LEDE ADFÆRD?

Når jeg i særlig grad har interesseret mig for adfærdsindsigter i forhold til ledelse, så er det fordi, de her har 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 har enorm betydning 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.

# Adfærdsledelse i projekter - 1

Hvorfor er adfærdsledelse vigtig for projektledere?

- 1) Det vil give mulighed for andre og bedre ledelsesindsatser end det, der jo ikke virker godt nok, såvel indadtil i projektet, som i forhold til interessenter.
- 2) For projektdeltagerne vil det betyde, at arbejdet kan tilrettelægges lettere, og at de kan spare kognitive og følelsesmæssige ressourcer. Når man forstår og forebygger naturlige menneskelige reaktioner, kan man fremme og forbedre tværorganisatorisk samarbejde.
- 3) For forretningen og projektejerne vil det betyde forskellen på det, der lykkes til tiden – og det der ikke gør. Det vil give indsigt i, hvad der kan lade sig gøre i den virkelige verden – og hvad man lige så godt kan lade være med at sætte i søen, fordi det alligevel ikke vil kunne realiseres med de forudsætninger, man troede.

Hvad skal projektlederen så gøre? Ja, man kan blive overrasket over, hvor stor betydning små ændringer i for eksempel ordlyd eller timing kan have. Ved at få indsigt i hvordan mennesker faktisk tænker og ved at anvende nogle nøgleprincipper fra adfærdsvidenskaben og nudgedesign, 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 og forretningen med at realisere de ønskede gevinster i en konkret kontekst.

## ARTIKEL 2 OM KOGNITIVE BIAS

Den erfarne projektleder Søren Skov beskriver nogle helt oplagte eksempler fra den agile virkelighed i artikel 2 og i den tilhørende workshop om de forudsigelige menneskelige tilbøjeligheder, nemlig vores såkaldte kognitive bias. De fleste tænker sikkert, at bias er noget, de andre har. Det skyldes en helt særlig bias, som vi alle har: Bias blindhed. Så læs artiklen alligevel.

Med den rette indsigt og viden vil projektlederen nemlig kunne stille sig nogle gode spørgsmål – og finde de rigtige svar på vigtige områder for projekter:

- Hvordan kan jeg bedre kommunikere meningsfuldt, præcist og adfærdsrettet med mine interessenter og projektdeltagere?
- Hvordan ser en realistisk plan ud for projektet: tid, budget, ønskede gevinster?
- Hvilke ressourcer og indsatser vil der være brug for?
- Hvilke barrierer vil jeg møde på vejen til gevinstrealisering, og hvilke af dem vil kræve særlige adfærdsindsatser?
- Hvor vil uforudsigelighed, usikkerhed, manglende information eller risici og medfølgende beslutningsbias, ubevidst anvendelse af tommelfingerregler og vanetænkning nødvendiggøre ekstra tid og mere omhyggelige vurderinger? Hvilken formel beslutningsproces vil kunne hjælpe?

## ARTIKEL 3 OM HVORDAN DU DESIGNER NUDGES

Derefter vil det være en god idé at tilegne sig en systematisk metode til at analysere situationer og bias - og til at designe indsatser til de konkrete udfordringer. Situationer, mål, kontekst og de involverede mennesker og roller er forskellige, og det udgør alkymien i at kunne designe den helt rigtige adfærdsarkitektur. De helt rigtige psykologiske indsatser kræver en nærmere kontakt med

# Adfærdsledelse i projekter - 1

den konkrete virkelighed for at ramme præcist både i forhold til kulturen, målgruppen, de fysiske, mentale og sociale omgivelser og med den helt rette timing.

Dette vil være emnet for den tredje artikel/workshop, som handler om nudgedesign. Artiklen og workshoppen vil beskrive, hvordan man finder ind til de kim, der i den konkrete kontekst vil kunne danne grundlag for indsatser, som passer til mennesker og deres indbyggede og forudsigelige reaktioner. Vi ved, at halvdelen af alle projekter fejlvurderer deres tidsplaner og budgetter, og at 70 procent af projekters succes afgøres af menneskelige faktorer. Derfor er jeg overbevist om, at de fleste ledere, projektledere – og også selvledende projektdeltagere - vil have gavn af at læse med og deltage i vores tre små workshops.



**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 Ledeshåndbøger og er medforfatter til 'Oplagt – at lede adfærd' fra Djøf Forlag.



**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.