

WHITEPAPER

Projektlederen som adfærdsleder

”

*Homo Sapiens
burde kaldes
Homo Simpsons*



Projektlederen som adfærdsleder - opgaven er at designe ønsket adfærd

Mennesker har kapacitet til sammenlagt en halv times rationel, bevidst tankeaktivitet om dagen. Resten af tiden kører vi på autopilot og bliver drevet af vaner, tommelfingerregler og det ubevidste. Det er videnskabelig dokumenteret, og det er fuldstændig overset i projektledelse. Der er kommet nye vinkler på, hvordan man kan ændre adfærd i sine projekter, og at projektlederen skal blive meget bedre til helt konkret at fortælle organisationen, hvad den skal gøre trin-for-trin.

Der bliver tænkt forandringsledelse i projekter. Men opfattelsen er, at der ikke helt bliver arbejdet så grundigt med dette tankesæt, og at der ikke bliver afsat tid og midler til at varetage denne disciplin på en solid måde i projekterne. Der er nogle myter omkring forandringsledelse, som vi lige kan adressere her:

- Medarbejdere er forandringsu villige. Usandt! De er bange for at gøre noget forkert og miste fodfæstet. Det er noget helt andet og kræver en radikal anderledes ledelse.
- Projektledere skal motivere organisationen til at foretage de ønskede forandringer. Nej! De har brug for at vide, hvad de skal gøre helt konkret, og de har brug for tryk.
- Projektlederes kommunikation om forandringer henvender sig 100 procent til medarbejdernes bevidste rationelle jeg. Duer ikke! Forskning viser, at cirka fem procent af vores beslutninger udspringer fra bevidst, rationel tænkning. Fem procent. Resten af tiden er vores handlinger styret af ubevidste og kognitive genveje, og det der er nemmest samt mest oplagt.
- Menneskets indre vilje kan styre omgivelserne. Forkert! Mennesker er flokdyr, som til alle tider har hjulpet hinanden, så alle ikke hele tiden skal opfinde den dybe tallerken.

HOMO SIMPSONS

Homo Sapiens burde kaldes Homo Simpsons efter den amerikanske tv-serie The Simpsons. Den animerede tv-serie portrætterer, hvordan en amerikansk families tanker og adfærd styres af følelser samt underbevidste behov og derved skaber en kaotisk og dysfunktionel tilværelse. Og dømt ud fra tv-seriens enorme succes er det både underholdende og rammende. The Simpsons omformulerer Descartes' berømte udsagn "Jeg tænker, altså er jeg" til "Jeg føler, altså er jeg" – og det er der tung videnskabelig dokumentation for i moderne adfærdsøkonomisk forskning.

Projektlederen som adfærdsleder



*Projektledelse
bliver udøvet,
som om vi
mennesker er
rationelle og
fornuftige. Det er
vi bare ikke*

Projektledelse bliver udøvet, som om vi mennesker er rationelle og fornuftige. Det er vi bare ikke i så høj grad, som vi gerne vil tro det. Vi er Homo Simpsons, og derfor virker det ikke at afholde møde efter møde, hvor ledere forklarer, hvorfor de ønskede forandringer er nødvendige og vigtige – i en rationel forståelsesramme.

Rationalet er, at hvis mennesker opnår den rette forståelse og de rette holdninger, så kommer den rette adfærd også automatisk. Sådan hænger virkeligheden bare ikke sammen.

Men hvad skal projektlederen gøre i stedet for at tale, tegne i power points og kaste rundt om sig med excel-ark? Lad os først lige tegne en glimrende metafor, der kan give et godt billede af de mekanismer, der er på spil.

RYTTEREN, ELEFANTEN OG STIEN

Psykologen Jonathan Haidt, som er en førende adfærdsforsker, anvender en genial metafor for den menneskelige psyke til at beskrive, hvad der styrer den menneskelige adfærd. Vores psyke er en elefant med en rytter på ryggen. Elefanten repræsenterer instinkter, automatiske reaktioner og den ubevidste "rygmarv", og rytteren repræsenterer den logiske og rationelle tænkning. Elefant og rytter går på en sti, hvor stien repræsenterer kultur, omgivelser og de andre elefanter i flokken.

Alle ved, at rytteren kan have stor indflydelse på, hvor og hvordan elefanten bevæger sig, men der er grænser. Hvis elefanten ikke føler sig tryk ved stien, destinationen eller måske ikke stoler 100 procent på rytteren, så sker der garanteret ikke det, rytteren ønsker. Elefanter er store og stædige, de er vanskelige at styre, og de hader at gøre noget, der ikke indebærer en umiddelbar belønning. Vi ved, at den menneskelige rationelle kapacitet er stærkt overvurderet. Den halve time om dagen er hurtigt overskredet, og så bliver vi stressede og overbelastede, hvilket resulterer i forvirring, handlingslammelse eller vaneadfærd.

Udover den halve time om dagen fungerer vi mennesker nemlig som elefanter. Foretager rytteren for mange beslutninger om for store forandringer, bliver elefanten skræmt.

START MED ADFÆRDEN

Projektlederen skal starte med adfærden. I stedet for at præsentere strategi og KPI'er til medarbejderne, skal lederen forklare, hvad medarbejderne skal gøre på torsdag. Teorien skal oversættes til praksis – og elefanter har brug for hele tiden at opleve små fremskridt og forbedring.

Et sæt anbefalinger kunne lyde: 1) Væk rytteren, 2) giv elefanten gode vaner og 3) ændr stien. Men lad os være mere konkrete:

- Start med dig selv som leder. Væk dig selv. Forstår du, hvordan forandringer og den menneskelige psyke samt tænkning fungerer? Hvad betyder vanetænkning og ubevidste "bias" for den måde, du oversætter visioner og mål til dit team? Hvor godt trænet i at oversætte teori til praksis er du? Flyt fokus fra det abstrakte og ukonkrete til den ønskede adfærd – og hjælp til med at fjerne sten på vejen. Kan du integrere det i din egen lederadfærd og dermed lede andres adfærd, er du nået langt.
- Hvis 95 procent af vores adfærd er styret af elefantens automatreaktioner, så bliver det uhyre vigtigt, at elefanten er "fyldt op" med gode vaner. Det er det, dannelse, uddannelse og praktisk erfaring gør. Bygger en masse gode vaner op, som bliver en del af "automatikken". Det er derfor, det er så værdifuldt for unge ledere at blive oplært af gode og rutinerede ledere. Praktisk erfaring er vigtig, og en erfaren samt tillidsvækkende elefant, der går forrest, er en god "nudge", som kan fremme forandringsproces og -hastighed.

Projektlederen som adfærdsleder

- Sæt fokus på ønsket adfærd – i stedet for store strategiplaner og KPI'er. Hvad er de næste 2-4 handlinger, medarbejderen skal foretage hvornår og hvordan? Mål skal omsættes til handlinger, der kommer i rækkefølge.
- Skab en ny kultur. Denne del er måske det sværeste at have med at gøre. Men så er det heller ikke sværere. Det er veldokumenteret, at ledere er styret af mange bias (fordomme). På et tidspunkt begyndte lufthavne at indføre automater, hvor passagerer kunne tjekke sig selv ind. I starten bemandede luftfartsselskaberne automaterne med servicepersonale, der stod ved siden af og var klar til at hjælpe, hvis passageren fik problemer med indtjekningsprocessen. Det var et genialt træk, fordi passagerer på den måde følte sig trygge. Det er et godt eksempel på en "kultur", der hjælper forandringer på vej på en måde, der er i overensstemmelse med elefant-metaforen. Medarbejdere skal føle sig lige så trygge ved nye ting, som passagererne ved selvbetjenings-automaterne i lufthavnen. Medarbejderne skal prøve det selv, trin-for-trin, frem for at modtage endeløse taler og power point-præsentationer.

HOLDBARE FORANDRINGER OG MINDRE STRESS

Og hvorfor er det lige, projektledere skal tage udgangspunkt i den ønskede adfærd frem for strategiplaner og måltal? Det skal de fordi, det vil resultere i hurtigere og mere holdbare forandringer samtidig med, at alle i organisationen bliver mindre stressede. Jo hurtigere vi indser, at vi er Homo Simpsons, jo hurtigere kan vi fokusere på det, der virker. Nemlig at hjælpe organisationen til den ønskede adfærd.

Vi anbefaler, at projektledere bliver bedre til at planlægge de ønskede forandringer og går mere konkret til værks. Det indebærer, at projektlederen skal:

- 1) forstå den forandring, projektet skaber, og
- 2) være i stand til at kommunikere den helt konkrete forandring til målgruppen, som er alle involverede i projektet.

Projektlederen skal anskueliggøre stien for rytteren, så han eller hun meget klart kan se stien samt, hvor den fører hen. Vi er alle elefanter, og det betyder, at vi i stedet for abstrakte fortællinger skal modtage meget konkrete anvisninger for, hvad vi skal gøre i dag, i morgen og i næste uge. Organisationer har brug for hjælp til at forstå hvilken adfærd, forandringen indebærer, og derfor kalder vi projektlederens opgave for: Design den ønskede adfærd.



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.