

ARTIKELSERIE

Adfærdsledelse i projekter - 3

”Sådan designer du nudges, der skaber den ønskede adfærd”

Adfærdsledelse i projekter - 3

Dette er artikel 3 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.

Sådan designer du nudges, der skaber den ønskede adfærd

v/Metteleene Jellinggaard, forfatter, formidler og facilitator

Projekter ville bare køre så meget lettere, hvis projektlederen kunne formidle mål og forventninger til alle implicerede, så folk automatisk ville udøve den rette adfærd. Særligt når informationer og materiale både er grundigt beskrevet i projektdokumenter og procesbeskrivelser (der ovenikøbet ligger på intranettet) - og desuden er blevet læst højt på utallige møder. Det sker bare ikke i den virkelige verden, vel?

Det er og bliver gennem adfærd, at projekter lykkes, og projektledere kommer ikke udenom at skulle arbejde med og udvikle adfærdsledelse fremover. Det fordrer, at vi indretter vores ledelsesarbejde på at tage udgangspunkt i den aktuelle, banale virkelighed, hvor adfærd bliver omdrejningspunktet for alt det, vi ønsker udviklet og gennemført. Det at lede gennem adfærd kræver grundlæggende, at ledere gør to ting:

1. Anvender den viden, vi har om mennesket og dets begrænsninger.
2. Går helt konkret til adfærdsopgaven med at analysere og designe indsatser og nudges.

Udrustet med mange års erfaring i organisationsudvikling, strategiimplementering, forandringsprojekter og holdningsbearbejdning af såvel ledere som medarbejdere, ledte jeg længe efter nogle nye svar på, hvorfor forandringer, ny ønsket adfærd og deraf følgende resultater ofte lod vente på sig, eller aldrig blev realiseret som planlagt. Jeg mente i mange år, som mange andre, at det var mennesker, der skulle bearbejdes og laves om. Lige indtil jeg fandt en masse forskning om, at det er meget mere effektivt at ændre på omgivelserne og lægge mere op til menneskets naturlige adfærdsmønstre, når forandringer skal ske.

I fagsprog drejede forskningen sig om menneskets bias og heuristikker samt forsøg med at tage højde for menneskets indbyggede tilbøjeligheder og tænkemåder, herunder beslutningsteori og valgarkitektur. Det handler helt enkelt om at designe indsatser og løsninger, der arbejder med menneskets adfærdspsykologiske mønstre uden at forfalde til gammeldags autoritære ledelsesmetoder eller uendelige, anstrengende forsøg på personlig udvikling for at nå i mål. Med et nyt populært ord handler det om begrebet nudging, som er opstået på grund af titlen på en bog udkommet i 2008: "*Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*" skrevet af de to amerikanske professorer Richard H Thaler og Cass R Sunstein.

Adfærdsledelse i projekter - 3

Vi mennesker er meget mere påvirkelige af de omgivelser, hvor vores valg og beslutninger skal omsættes til handling i, end vi tror. Det er de fysiske, mentale og sociale veje til målet, som for eksempel består af vores fysiske omgivelser, systemerne vi arbejder i samt arbejdsopgaverne og metoderne, vi præsenteres for i det daglige.

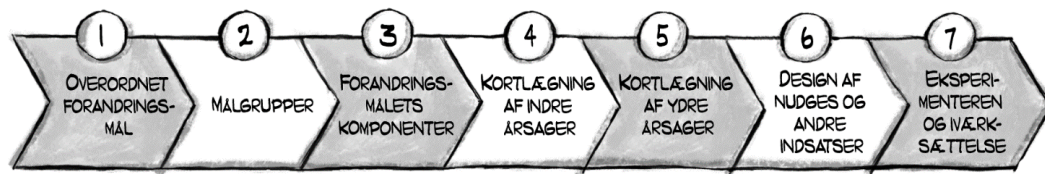
Ledernes arbejde består i at:

- Tydeliggøre mål og rute uden at overbelaste og forvirre system 2. Flytte fokus fra abstrakt til konkret. Billeder siger mere end ord.
- Motivere, betrygge, guide og nudge system 1 - gøre det intuitivt mere oplagt at udføre opgaver.
- Rydde vejen for forhindringer og besvær. Designe nemme og transparente omgivelser og vilkår.

ADFÆRDSLEDERENS ARBEJDSMODEL

Eksempler på adfærdsledelse og særligt de meget oplagte nudges, som for eksempel fodspor hen til en skraldespand, fluen i herretoiletet eller en skål med udskåret frugt lige til bevidstløst at putte i munden, ser ofte så nemme og banale ud. Erfaringer viser imidlertid, at det både kræver et grundigt forarbejde, en systematisk analyse af den konkrete situation og inddragelse såvel af målgruppen som af forsøg i virkeligheden.

Jeg arbejder med nedenstående model for at sikre, at mine egne ubevidste tilbøjeligheder ikke får mig til at holde fast i forudfattede overbevisninger eller for hurtigt tro, at jeg har fundet den rigtige løsning:



Modellen i sin indhold:

- Skabe målsætningen (fase 1,2,3).
- Kortlægning af Barrierer (fase 4,5).
- Design af løsninger (fase 6).
- Test og evaluering om løsningen holder (fase 7).

For eksempel kan kernepunkter i en analyse af, hvad der medfører modstand mod forandring blandt medarbejdere og forhindrer ændret adfærd, se således ud:

1. Apati (vaner, travlhed, besvær (system1)).
2. Handlingslammelse (uoverskuelighed, for mange valg og for meget abstrakthed (system 2)).
3. Frygt (tabsaversion, 'alt nyt er dårligt nyt' tilbøjeligheder (bias)).

For at undersøge hvilke af de tre punkter, der har størst betydning i forhold til den forandring, der skal gennemføres og de mennesker, der bliver påvirket, vil jeg foreslå, at man stiller sig selv disse tre spørgsmål om medarbejdernes reaktioner:

Adfærdsledelse i projekter - 3

1. Er man uengageret og tilbageholdende?
2. Overvældet og forvirret over al informationen?
3. Bekymret for konsekvenserne og ked af at opgive status quo?

Denne lille adfærdsanalyse vil med sikkerhed medføre en masse indsigter i de barrierer, der kan danne grundlag for at opleve modstand mod forandring og dermed også afdække kimene til ledelsesmæssige indsatser, der kan fremme og trigge ændret adfærd.

Jeg vil anbefale projektledere at tage al den nye forskning om menneskets tænkning og adfærd alvorligt og bruge ovenstående simple punkter til at vurdere forskellige tilgange til forandringsledelse. Giver punkterne en bedre forståelse for egen og andres oplevelser, reaktioner og adfærd? Gå derefter i gang med at revidere eksisterende ledelsessandheder med viden om hjernen og menneskets begrænsninger.

NUDGE DESIGN ER FOR ALLE

At arbejde med valgarkitektur og nudgedesign for at hjælpe folk med at forbedre deres tænkning og beslutninger, er hverken sværere eller lettere end at arbejde med ledelse i det hele taget. Det kræver ikke en officiel rolle eller titel, men handler om, hvad du GØR. Men det er selvfølgelig særligt vigtigt, når du på har ansvar for andres arbejde, resultater og trivsel. Hvis du er leder, projektleder, underviser, selvledende medarbejder – eller forælder, så er du allerede 'valgarkitekt' og har mange gode grunde til at begynde at anvende nudge principperne til at hjælpe andre og dig selv med at overveje valg og fremme den ønskede adfærd. Derfor sidst men ikke mindst: Deltag gerne i de tre små seminarer Søren Skov og jeg har tilrettelagt om adfærdsledelse, bias og nudging - og medbring gerne dine egne udfordringer med de menneskelige faktorer, så vi sammen kan analysere dem og påbegynde arbejdet med adfærdsdesign og nudging.



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.