

Miracles Lille Røde 2020

Organisationspsykologi
for tech-people

MIRACLE



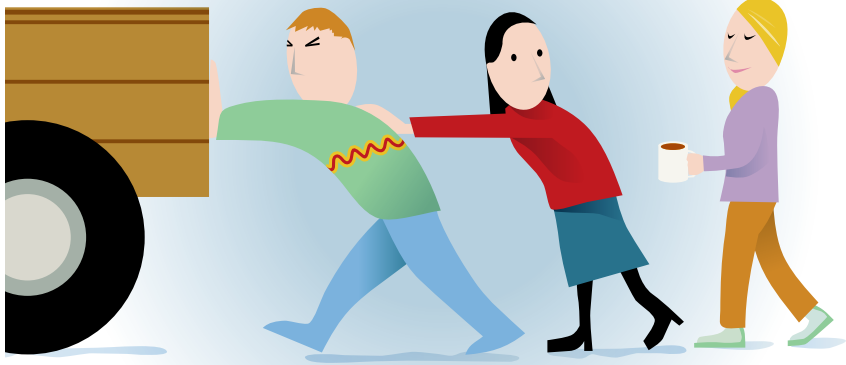
Få succes med din faglighed

Velkommen til 6. udgave af Miracles Lille Røde, som denne gang handler om organisationspsykologi for tech-people. Det gør den, fordi vi IT-mennesker nogle gange er så projektmodel-, platform- og arkitekturfikserede, at vi kommer til at overse den menneskelige faktor.

Ideen er, at din IT-faglighed kan komme mere til sin ret, hvis du forstår alt det udenom bedre. Fordi digital strategi er meget mere end teknik. Og sikkerhed. Og økonomi. Og arkitektur. Og ...

Implementering af digital strategi er et forandringsprojekt. Derfor er vi nødt til at vide noget om organisationspsykologi. Vi skal forstå spillepladen. Så vi kan få succes med vores faglighed.

Tak fordi du læser med.



Yder du dit bedste?

Og yder dine kolleger deres bedste? Hvis I arbejder i teams, der er større end 3-5 personer, er det sandsynligt, at hverken du eller dine kolleger yder optimalt.

Det skyldes et fænomen, der hedder **social loafing**. Du og dine kolleger er statistisk set helt normale, hvis I yder mindre i større grupper, end når I arbejder i micro-teams, eller når I bare er jer selv.

Social loafing opstår, fordi vi mennesker godt kan lide at blive set og få anerkendelse for det arbejde, vi udfører, for de idéer vi får, og for de resultater vi skaber. I større grupper bliver den enkelte lettere usynlig.

Derfor gemmer vi energien til situationer, hvor vores indsats er synlig. Når vi er usynlige, lurepasser vi ... statistisk set ... Du er muligvis en undtagelse ;)



Når flere ikke er lig med mere

Vi kan med fordel kigge på vores organisering af arbejdet og spørge os selv: Laver vi for store teams? Kan vi bryde opgaverne op i mindre bidder og tildele dem til færre mennesker? I så fald vil det enkelte individ levere en større indsats.

Og for god ordens skyld: Det handler ikke om at malke den sidste livskraft ud af dig selv og dine kolleger. Tværtimod. Vi mennesker trives, når vi skaber resultater. Og vi bliver lettere stressede, når vi ikke får noget fra hånden. Vi mennesker trives, når vi er produktive. Og vi er produktive, når vi trives.

Så langt, så godt. Prøv at tænke på de arbejdssituationer du selv har befundet dig i igennem de seneste måneder. Er I ofte flere end tre? Hvis ja, så kan du roligt regne med, I kun er skyggen af den kraft, I reelt besidder.



Givers, Takers og Matchers

Det er ikke ligegyldigt hvilke mennesker, der er med ombord i bussen. I bogen "Give and Take" beskriver professor Adam Grant tre personlighedstyper, som er praktiske at kende: Givers, Takers og Matchers. Kender du dem, forstår du, hvor afdelingen får tilført energi, og hvor afdelingen omvendt bliver tappet for energi.

Givers foretrækker at bidrage til både egne og andres resultater. De belastes ikke nødvendigvis af at yde mere, men får tilført energi af, at ting lykkes, og at de er vellidte. Givers bliver enten enormt succesfulde og fungerer som lokomotiver, ... eller også brænder de sammen.

Takers skal altid selv have mest muligt ud af situationen, de brænder broer og kendes på, at de fedter opad og sparker nedad. De er meget omhyggelige med det indtryk, de gør opadtil, men falder igennem og gør et dårligt indtryk "nedadtil".

Matchers er optaget af, at der er et balanceret forhold mellem at give og tage. De er optaget af retfærdighed.



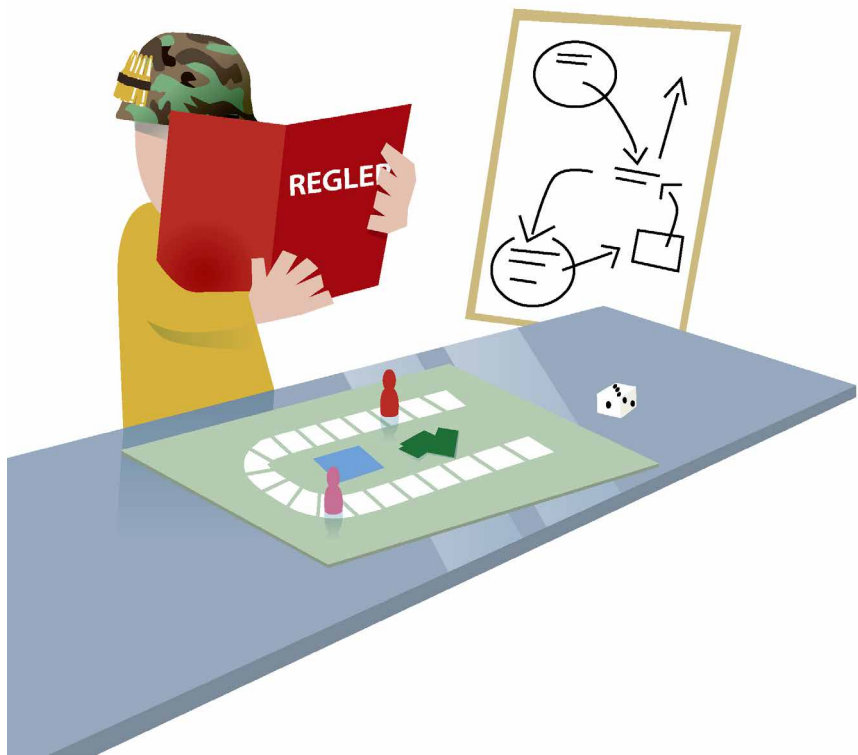
Ligger I underdrejet i IT-afdelingen?

Det interessante er samspillet mellem de tre profiler: Givers er strengt nødvendige, for at en afdeling fungerer, har indbyrdes tillid, opnår resultater og tager ansvar. Men der er en risiko for, at de brænder ud. Det gør de, hvis der kommer en Taker på tværs. Takers er altså ikke bare mennesker, der ikke selv bidrager. Det er mennesker, der ødelægger miljøet for Givers. Og uden Givers – ingen trækraft.

Heldigvis er Matchernes udbredte retfærdighedssans med til at dæmme op for de skadelige effekter fra en Taker. Matcherne spænder ben og trækker i en mere retfærdig retning. På den uformelle måde. Bag kulisserne.

Så slip teknikken et øjeblik og kig på afdelingen: Hvis der slet ikke er nogen Givers, har I nok en Taker ombord. Uden Givers, ingen trækraft og ingen resultater. Kun udmattelse. Uanset hvilken projektmodel, platform eller arkitektur, I måtte have valgt.

Hvis du er chefen, kan du gøre noget ved det. Ellers er der kun armslængdeprincippet: Hold afstand!



Undgå at tabe slaget i mødelokalet

Som du måske har opdaget, er det ikke altid det bedste argument, der vinder. I den bedste af alle tænkelige verdener er det selvfølgelig det logiske rationale, der leder hen til beslutningen. I den virkelige verden er det alt muligt andet, der afgør, hvad vi ender med at beslutte.

Stærke IT-faglige profiler taber ofte til mere politisk orienterede profiler. Måske fordi vi IT-faglige profiler ikke altid forstår spillepladen. Lad os lave om på det! Her kommer en hurtig introduktion til nogen af de vigtigste spilleregler:

I mødelokalet vil mødedeltagerne være i en emotionel tilstand. Og for lige at undgå misforståelser: Det gælder også dig (og alle os andre).

Så snart du har fokus på det enkelte menneskes sindsstemning, vil din indre musikalitet fortælle dig, hvad der er det rigtige at gøre. Fokus skal kort og godt flyttes fra dine egne rationelle argumenter til at skabe indre ro hos ”modparten”.



Der må ikke være en taber

Spiller du dine kort rigtigt, føler alle sig godt tilpas under et møde. Det er faktisk det, der er hele humlen: Der må ikke være en taber. Eller nogen, der føler, de er tabere.

Lidt firkantet er der fire emotionelle tilstande:

- Forsvarsposition
- Bekræftelsessøgende
- Drevet af principper
- Gevinstfokuseret

Vi mennesker har en tilbøjelighed til at gå i **forsvarsposition**, når nogen vil lave om på en beslutning, vi selv var med til at træffe for fem år siden. Er det en kritik? Var det en dårlig beslutning?

Din kollega i mødelokalet slipper for at gå i forsvarsposition, hvis du aktivt formulerer, at den nye beslutning er udtryk for, at der er kommet nye muligheder. At den oprindelige beslutning har tjent os godt, men her i 2020 er der nye muligheder. Der er intet galt i den forrige beslutning. Den matchede det nu og de muligheder, der var.



Skab tryghed

Vi mennesker har et naturligt behov for at vide, at vi er en del af flokken, og at vi er OK. Vi er **bekræftelsessøgende**. Din kollega i mødelokalet slipper for at føle sig usikker, hvis du aktivt formulerer, at han/hun er en vigtig del af den kommende løsning. At din kollega er med på holdet, og at erfaringerne fra sidst er en del af den bærende konstruktion i at kunne gennemføre forandringen.

Det er også et urinstinkt at føle ubehag, når vi rummer indbyrdes modstridende følelser. Der findes et ord for det: Kognitiv dissonans. Eksempelvis føler vi ubehag, når vi har taget fejl. Det er svært at rumme, for det er rigtig træls at have taget fejl. Så for at slippe for følelsen **finder vi et princip**, der gør, at det alligevel var den rigtige beslutning, vi traf i sin tid.

Mange vil sikkert kunne nikke genkendende til den principbaserede enterprise-mobilstrategi anno 2014: "Vi har en Microsoft-baseret strategi. Selvfølgelig skal vi bruge Windows Phone. Det er den firmatelefon, vi har indgået en indkøbsaftale på, og derfor er det den, vi udleverer til medarbejderne" ...



Vær varsom

Den **principdrevne** skal håndteres varsomt. Først og fremmest skal du undgå rationelle argumenter. Det fastlåser situationen.

Finten er, at fordi principper kan være en beskyttelsesmekanisme, vi bruger for at slippe for at indrømme overfor os selv, at vi tog fejl – så er det ufatteligt irriterende, når nogen skyder gode, rationelle argumenter efter os. Og dermed vader i fejltagelsen.

Den principfaste håndterer du bedst ved ikke at gå ind i diskussioner. Ved at udtrykke anerkendelse for principperne, og så lade dem ligge.

Ulykken indtræffer, hvis den principdrevne får lov at overtage mødelokalet. Så må du runde mødet af med en ”nu har vi fået stof til eftertanke, lad os mødes igen i næste uge”.



Fra modvind til medvind i mødelokalet

Så langt, så godt! Du er næsten i mål. Der er sindsro i mødelokalet. Nu kan du fokusere på at skabe medvind: Det får du, når kollegerne er **gevinstfokuserede**. Så har vi ja-hatten på og bakker op om dig og dit forslag.

NU skal der handles. Gør det enkelt at komme i gang og arbejd bevidst med at fodre ja-identiteten: "Sammen kan vi få det her til at lykkes ... ", "det bliver et sejt træk – derfor er DU vigtig for vores succes" ... fortsæt selv. Og sørg for, at I sadler og rider samme dag.

Vi kan selvfølgelig ikke love dig, at du aldrig mere bliver kørt over i et mødelokale. Men vi kan love, at sandsynligheden bliver markant mindre, hvis du forstår de fire emotionelle positioner. Samtidig mindsker du risikoen for at skabe modstandere, der kan stå i vejen ved senere lejligheder. Fordi du har givet det enkelte menneske den respons, som netop han/hun havde behov for.

Og mellem os: Livet er bare uendeligt meget lettere, når der er medvind i mødelokalet.



Vælg din fremtid med omhu

Og så lige en sidste ting: Det betyder noget, hvad vi beskæftiger os med. Heldigvis. Det er derfor, vi ikke bare flyder rundt med strømmen, men faktisk er i stand til at gøre en forskel, sætte retning og bygge forretning.

Derfor er begrebet **future pacing** godt at kende. Coaches, personlige trænere, vægttabskonsulenter, psykologer og andet godtfolk bruger det. Det går såmænd bare ud på at få mennesker/dig selv til at forestille sig – visualisere – at I er nået i mål.

Kan du se det for dig? Hvordan ser hverdagen ud i IT-afdelingen om 12 måneder? Hvad siger vi til os selv, når vi har eksekveret? Hvad siger brugerne om os, når vi er i mål? Forestil dig f.eks., at du får en anerkendende thumbs up fra Kirsten Knarvorn fra salgsafdelingen, når hun opdager, hvor lækkert det er, at alle kundedata nu er tilgængelige i realtid.

Job well done!

Ring eller skriv til os

Simon Møgelvang Bang CTO, Aarhus
smb@miracle.dk / Tlf.: 53 74 72 68

Peter Melvig Salg, Ballerup
pem@miracle.dk / Tlf.: 21 77 47 17

Susanne Edemann Salg, Ballerup
sre@miracle.dk / Tlf.: 53 74 71 99

Anders Dyrberg Salg, Aarhus
acd@miracle.dk / Tlf.: 28 43 10 40

Tina Facius Salg, Aarhus
tfa@miracle.dk / Tlf.: 21 62 78 25

Miracle A/S
er stiftet i år 2000
og har kontorer i:

- Ballerup
- Aarhus
- Aalborg
- Rumænien

Vi leverer de resultater, du bliver målt på. Det forpligter.

Illustrationer: Mikkel Petersen

Tekst: Ursula Krogsbøll