



Det er lett å dilte etter eller bedrive sosial loffing når flere skal ta en beslutning sammen. Foto: Shutterstock

Beslutningsverging

Gruppas kraft har ført til absurde feilvurderinger i alt fra hverdagslige spørsmål til krig, ifølge psykolog Jan-Ole Hesselberg. To nasjonale etikkorganer vil unngå å havne i fella og tester ut nye måter å behandle saker på.

TEKST ELIN FUGELSNES

I mange ulike fora tas det ekstremt viktige beslutninger som påvirker folks liv direkte, men hvor selve beslutningsprosessen er veldig lite gjennomtenkt, sier Hesselberg.

Hans erfaring er at mange bare kopierer andre som gjør lignende oppgaver, eller fortsetter i opptråkkede stier. Slik var det i Stiftelsen Dam og Kavilifondets helseforskningsprogram for Hesselberg tok over som henholdsvis programsjef og leder og satte i gang en skikkelig opprydding.

Til sammen deler disse stiftelsene ut 400 millioner kroner årlig. Hesselberg skal sørge for gode og upartiske avgjørelser om hvilke søkere som får penger til sine prosjekter.

Noe av det første han gjorde da han begynte i stillingen, var å finne ut hvor enige ekspertene deres var i vurderingen av søknadene. Bekymringsverdig uenige, lød konklusjonen (se underartikkel). Denne oppdagelsen fikk Hesselberg til å begynne på en doktorgrad i beslutningspsykologi ved Universitetet i Oslo.

I 2022 ga han også ut boka *Bedre beslutninger: Om kreftene som påvirker vurderingene dine og hvordan du tøylar dem*.

Komitèlederens arv

Hesselbergs erfaringer og forskning har inspirert, eller skremt, Den nasjonale forskningsetiske komite for medisin og helsefag (NEM), der han selv er et av 14 medlemmer.

– Jeg tror ikke det har vært reflektert så mye over måten ting har vært gjort på for.



– Forskningen er tydelig på at der det er menneskelige vurderinger, er det mye inkonsistens, sier psykolog og forfatter Jan-Ole Hesselberg. Foto: Elin Fugelsnes

Da jeg tok over som komitèleder i 2022, overtok jeg også bare den metoden som hadde vært vanlig å bruke, forteller Kari Milch Agledahl.

Hvert år behandler komiteen vanligvis mellom 15 og 20 klagesaker på søknader om etisk forhåndsgodkjenning av forskningsprosjekter. Får klager medhold, er det nytt håp og ny runde i en regional komite (REK), mens med avslag er løpet kjørt. Det kan ha stor betydning for en forskergruppe – eller en stipendiat.

Hesselberg overbeviste NEM om at det var på tide å ta grep:

– Jeg syntes det var nokså overraskende og bekymringsverdig at beslutninger kan være såpass tilfeldige. Selv om Jan-Ole hovedsakelig har studert vurdering av forskningsprotokoller, gjelder de samme utfordringene også andre steder, sier Agledahl.

Hvis ingen går i fella ...

Ingen av oss slipper unna. Uansett hvem vi er, hva vi jobber med, og hvordan hverdagen vår ser ut, går vi i stadig vekk i fella – altså tankefella. Hvilken av dem varierer. Det kan være selvsikkerhetsfella, som får oss til å være sikrere enn det er grunnlag for. Vi lar oss styre av følelsene våre (følelsesfellen) eller henger oss opp i det som bekrefter antagelsene våre (bekreftelsesfella).

I tillegg finnes det en rekke andre tankefeller. Kombinert med *støy*, altså usystematiske variasjoner i beslutningene våre, får vi det Hesselberg kaller beslutningsfeil.

Men hvis vi samler oss i en gruppe, fanges vel slike feil opp? Da klarer vi vel å diskutere oss fram til noe som med stor sannsynlighet er en god og riktig beslutning? Niks, det er slett ikke sikkert, fastslår Hesselberg.

I tillegg til alle fellene hver enkelt av oss kan gå i, finnes det også en rekke feller beregnet på større fangst. Evolusjonen har for eksempel fått oss mennesker til å søke harmoni og godt samspill – og derfra er veien kort til *gruppetenkningsfella*. Der kan det utvikles en overdreven optimisme til det som oppfattes som den ledende ideen eller teorien i gruppa. Informasjon som går imot det gruppa står for, eller tegn på at gruppa tar feil, overses.

Sosial loffing

Den amerikanske forskeren Elisabeth Piets har tydelig vist at flere ikke nødvendigvis er bedre – og at enighet ikke alltid er et kvalitets-tegn. I et forskningsprosjekt plukket hun ut 25 av søknadene om prosjektmidler fra National Institutes of Health (NIH). 12 eksperter fikk først i oppdrag å vurdere søknadene individuelt. Så ble de delt inn i fire grupper, som internt skulle gi en vurdering av hver enkelt søknad.

I boka forteller Hesselberg hvordan enigheten *innad* i hver gruppe som forventet skyter i været etter diskusjonen. Men hva med enigheten *mellom* gruppene? Der skjer det motsatte! Etter at hver gruppe er samlet og diskusjonen har gått sin gang, *synker* enigheten på tvers.

Gruppetenkning i kombinasjon med flere andre gruppefeller er forklaringen på dette merkelige fenomenet, ifølge Hesselberg.

Her snakker vi blant annet om *sosial loffing*, altså å yte mindre enn man ville gjort om man løste oppgaven alene, og *autoritetsfella*, hvor man lar argumentene til én eller flere i gruppa få uforholdsmessig mye å si.

Et demokratisk problem

Hesselberg har selv erfart hvordan mye som ikke handlet om selve søknadene, har blitt avgjørende i en gruppeprosess.

– I diskusjonene kunne mange være helt stille. De hadde hodet sitt helt andre steder, tenkte kanskje på hva de skulle

Unngå å gå i fella

Det finnes flere gode tiltak mot gruppefeller. De fleste handler om å dempe evalueringssengstelsen, ansvarliggjøre hvert gruppe medlem og slik sikre at ulike stemmer blir hørt. Det kan også lønne seg å slå sammen uavhengige vurderinger, framfor å tvinge medlemmene i en gruppe til å bli enige. Her er noen av rådene i boka *Bedre beslutninger*:

- Sørg for å ha et team som tenker forskjellig.
- Bytt på hvem som snakker først.
- Legg ned forbud mot konklusjonsprat når hovedpoenget er å dele vurderinger.
- Vi påvirker hverandre når vi møtes. Få derfor de ansatte til å skrive ned hva de mener, før viktige møter gjennomføres.

Kilde: *Bedre beslutninger*

spise til middag, eller sjekket mobiltelefonen sin. Andre tok veldig mye plass, også på områder som ikke var innenfor deres kjernekompetanse.

Når beslutninger tas på denne måten, er det stor fare for at samme type saker blir vurdert ulikt fra gang til gang, advarer Hesselberg. Han beskriver det som et demokratisk problem som slår ut i alt fra domstolene til vurdering av forskning og ansettelse.

- Men vi later som at problemet ikke fins.

Hesselberg understreker at en beslutning som baserer seg på vurderinger fra personer med ulik kunnskap og ulike perspektiver, som regel er bedre enn dem vi tar alene. Det må bare gjøres på riktig måte.

Vanskelige saker

Det er dette NEM nå prøver på, med en forholdsvis stor omlegging av hvordan klagesaker forberedes og behandles på møtene. Dette er de to viktigste tiltakene:

- Medlemmene vekslet før på å være saksordførere. De skrev da et oppsummerende notat om saken og presenterte det for resten av komiteen. Dette er det nå slutt på. Alle skal ha likt ansvar for å orientere seg i saken.
- Diskusjonen gjennomføres på en mer strukturert måte. I forkant av møtet sender alle inn et skjema med sine foreløpige vurderinger til sekretariatet. Selve møtet starter med en runde der alle, i tilfeldig rekkefølge, presenterer argumenter for og imot mulige utfall. Her skal det ikke snakkes om hva konklusjonen bør bli. Deretter åpnes det for diskusjon, og ordet er fritt. Til slutt stemmes det over sakens vedtak.

Komiteleder Agledahl påpeker at saksbehandlingen i NEM er basert på skjønn. Dermed er diskusjonen og det som kommer fram der, helt avgjørende for utfallet. I tillegg er NEM et tverrfaglig

De hadde hodet sitt helt andre steder, tenkte kanskje på hva de skulle spise til middag, eller sjekket mobiltelefonen sin.

Jan-Ole Hesselberg

organ der nettopp medlemmenes unike kompetanse er et poeng.

- Da er det uheldig hvis gruppe-dynamikken fører til at noen ikke kommer med argumentene sine eller tror de ikke vet nok.

Skjemaet med de foreløpige vurderingene skal sørge for at tankeprosessen er godt i gang hos alle for møtet.

- Det er de vanskelige sakene, og ofte tvilstilfellene, som kommer til oss. Når vi likevel tvinger folk til å bestemme seg litt på forhånd, må de tenke gjennom argumentene og vil kanskje bli bedre forberedt til diskusjonen, forklarer Agledahl.

Håper på bedre vedtak

Også i Nasjonalt utvalg for vurdering av forskning på menneskelige levninger (Skjelettutvalget) er det endringer på gang. Omleggingen er litt mindre omfattende enn hos NEM, blant annet beholdes ordningen med saksordfører. Men også Skjelettutvalget vil legge opp til en runde rundt bordet, i tilfeldig rekkefølge, før selve diskusjonen. Først da er det lov å snakke om konklusjon.

- Man kan se for seg at en tidlig vurdering kunne styre hele diskusjonen, eller at noen bare lente seg tilbake fordi andre allerede hadde sagt noe. Jeg har ikke opplevd det slik i Skjelettutvalget, men vi ønsker å unngå at det blir et problem, forklarer utvalgsleder Sean Denham.

På neste møte, i mars, skal Skjelettutvalget teste ut den nye rutinen. Denham er spent på hvordan det vil gå.

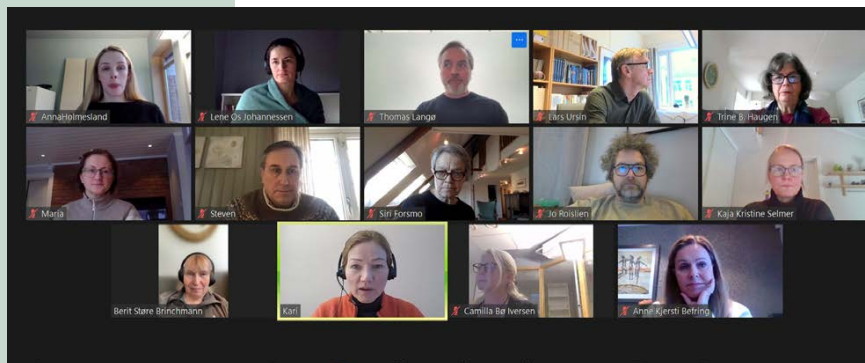
- Jeg håper det vil skape enda mer engasjement i hele utvalget, og at diskusjonen blir enda bredere.

Aktive medlemmer og argumenter som kommer tydeligere fram, er erfaringene Agledahl i NEM trekker fram etter to møter med de nye rutinene. Hun har tro på at dette vil slå positivt ut for dem som sitter og venter på svar fra komiteen.

- Jeg håper hvert enkelt vedtak blir grundigere og bedre begrunnet, og at vedtakene over tid blir mer konsistente.



Foto: Shutterstock



Medlemmene i Den nasjonale forskningsetiske komité (NEM) har hittil prøvd ut den nye måten å legge opp saksbehandlingen på i to møter. I februar foregikk møtet på Zoom. Komiteleder Kari Milch Agledahl har ordet. Skjermdump fra Zoom-møte.



Sean Denham er leder i Skjelettutvalget. Foto: Calle Huth

Unenige eksperter

Hvert år behandler Stiftelsen Dam over 1000 søknader. Hver søknad behandles av minst to eksperter, og søknadene gis en karakter fra 1 til 7. Da Jan-Ole Hesselberg og hans kollega Ida Svege undersøkte hvor enige ekspertene er, ble de bekymret: I nesten én av fem tilfeller spriket vurderingen av en og samme søknad med minst tre karakterer.

Ekspertene var ikke unenige bare med hverandre, men også med seg selv. En feil i datasystemet førte til at en av ekspertene ble tildelt den samme søknaden to ganger. Første gang ga eksperten karakteren 5, to uker senere landet han på en 2-er.

Hesselberg og Svege konkluderte med at søknadene som ble innvilget ett år, bare hadde 28 prosent sjanse for å bli innvilget igjen hvis de ble vurdert på nytt av andre eksperter. Den viktigste forklaringen på om en søknad ble innvilget eller ikke, var altså ikke innholdet i den, men hvilke eksperter som tilfeldigvis fikk den til vurdering.

Kilde: *Bedre beslutninger*