

JAN-OLE HESSELBERG

REIDUNN LOGNVIK REINHOLDT

«Etter en grundig vurdering,
besluttet jeg å lese denne
boka. Jeg har ikke angret.»

ANDREAS WAHL



BEDRE BESLUTNINGER

Om kreftene som påvirker vurderingene
dine og hvordan du tøyler dem



Om forfatterne

Jan-Ole Hesselberg er psykologen fra TV-suksessene *Folkeopplysningen* (NRK1) og *Typisk deg* med Petter Schjerven (TVNorge). Der har han vist oss hvor irrasjonelle vi mennesker kan være.

Til daglig er han programsjef i Stiftelsen Dam og leder for Kavlifondets helseforskningsprogram. Til sammen deler disse to stiftelsene ut rundt 400 millioner kroner årlig. Jan-Oles ansvar er å sørge for at beslutningene som ligger til grunn for fordelingen av kronene, er så gode og upartiske som mulig. I den forbindelse tar han en doktorgrad i beslutningspsykologi ved Psykologisk institutt ved Universitetet i Oslo. Han er også medlem i Den nasjonale forskningsetiske komité for medisin og helsefag (NEM).

Reidunn Lognvik Reinholdt er tekstforfatter og sparringpartneren til Jan-Ole i skrivingen av denne boka. De møttes gjennom arbeidet med *Typisk deg* med Petter Schjerven. Siden den gang har hun arbeidet som idéutvikler og manusforfatter, hovedsakelig med forskningsformidling.

Boka er et resultat av samtaler og kunnskapsutveksling mellom dem. Mens Jan-Ole er god på de gode beslutningene, har Reidunn lang erfaring med de dårlige, en innsikt som har kommet godt med i arbeidet med denne boka.

Innhold

| | |
|---|------------|
| Om forfatterne | 5 |
| «J to the O» | 9 |
| 1 Hvilken beslutningstype er du? | 15 |
| Du er analytisk | 22 |
| Du er intuitiv | 24 |
| 2 Mye av det vi «vet», er feil | 28 |
| Den lyvende hollender | 30 |
| Replikasjonskrisen | 33 |
| Datafisking og statistisk halsbrann | 35 |
| Upålitelige eksperter | 37 |
| Konsekvensene for beslutningstakere | 38 |
| Magnussen-depresjonen | 40 |
| Joes delte hjerne | 45 |
| 3 De verste tankefellene | 52 |
| Om tolkninger og snarveier | 54 |
| Selvsikkerhetsfellen | 57 |
| Planleggingsfellen | 60 |
| Bekreftelsesfellen | 63 |
| Følelsesfellen | 71 |
| Tilgjengelighetsfellen | 81 |
| Vinnerfellen | 87 |
| Forankringsfellen | 92 |
| Utfallsfellen | 96 |
| Ti andre tankefeller | 99 |
| Slik takler du kaoset | 101 |
| 4 Støy | 104 |
| Uenighet og støy | 105 |
| Signal vs. støy | 107 |

| | |
|---|------------|
| Om støy og skjevheter | 108 |
| Om korrigering og måling | 111 |
| Uavhengige vurderinger | 112 |
| Tallfesting | 113 |
| Enighet kan være tilfeldig | 115 |
| Mye dårskap | 119 |
| Tiltak mot støy | 122 |
| 5 Beslutninger i grupper | 132 |
| Gruppetenkning | 132 |
| Enighet og nøyaktighet er ikke det samme | 133 |
| Marinebasen som ikke kunne angripes | 136 |
| Derfor sier du ikke det du mener | 140 |
| Autoritetsfellen | 150 |
| Polariseringsfellen | 151 |
| Det koster for mye å si ifra | 154 |
| Det gode med en gruppe | 156 |
| Bedre gruppeprosesser | 157 |
| God stemning er viktig | 167 |
| 6 Slik tenker de beste | 169 |
| Britiske hårfønere og åpne sinn | 173 |
| Vage inntrykk om håndfaste ting | 178 |
| Hva mener du med båt? | 187 |
| 7 Sju steg til bedre beslutninger | 191 |
| Steg 1 – Beregn din VT-score | 192 |
| Steg 2 – Få opp flest mulig beslutningsalternativ | 196 |
| Steg 3 – Skaff informasjon | 197 |
| Steg 4 – Test informasjonen | 206 |
| Steg 5 – Vurder | 209 |
| Steg 6 – Stresstest | 210 |
| Steg 7 – Bestem deg og evaluer | 216 |
| Takk | 227 |
| Referanser | 230 |

«J to the O»

For et par år siden skulle jeg på juleavslutningen for friidretten til datteren min. Det var en to timers lang seanse med diplomutdeling, og jeg gledet meg ikke. I tillegg kom jeg litt sent, og den eneste ledige plassen var på midten av en rad. En faktaopplysning om meg: Jeg er 1,93 meter høy. Det gjør det vanskelig å snike seg inn noe som helst sted. I tillegg hadde jeg på meg en stor boblejakke. Småirriterte foreldre flyttet vesker og laget plass blant stolene, mens jeg kavet meg på plass så forsiktig jeg kunne.

Datteren min fikk diplommet sitt tidlig i programmet, og det var altfor varmt i boblejakka, som var vanskelig å ta av uten å skubbe borti utålmodige publikummere. Det var pinefullt kjedelig. Svettende hørte jeg det ene navnet etter det andre bli ropt opp. Men så slo soknepresten i Drøbak, som ledet opplegget, på en skjerm og annonserte at nå ble det litt underholdning. Han hadde laget en Kahoot-quiz. Letta trakk jeg opp mobilen. Endelig noe gøy. Jeg gikk inn på nettsiden, tenkte jeg skulle være festlig, skrev det rap-inspirerte brukernavnet «J to the O» og ventet, mens navn etter navn poppet opp på skjermen. Så startet quizen. Etter en litt dårlig start gjorde jeg det veldig bra. Soknepresten kunne snart rapportere at jeg var på tredjeplass, men han slet med å uttale brukernavnet mitt. Rusa på tre strake rette svar ropte jeg ut

på hiphop-engelsk: «J to the O!» Han så på meg med tomt blikk og fortsatte seansen.

Jeg endte på en solid tredjeplass. Igjen kavet jeg meg bortover stolraden for å sanke premien. Trappen opp til scenen tok jeg i ett steg. Soknepresten leste fra skjermen:

«På tredjeplass, J to the O'.»

Idet jeg ser soknepresten inn i øynene, skjønner jeg at noe er galt. Han borer blikket sitt i mitt og rister nesten umerkelig på hodet. Jeg snur meg til venstre, til den andre siden av scenen – og der står vinnerne av første- og andreklassen. To tålmodige små jenter på sju og åtte år. Quizen var selvfølgelig ikke for de voksne. Og jeg kom ikke engang på førsteplass.

Jeg er ganske sikker på at det aldri har vært så stille i Smia Flerbrukshus som det var den lørdagen. Da jeg kom tilbake til stolen min, hadde datteren min smeltet ned i setet av skam.

Jeg jobber til daglig med å utvikle beslutningsprosesser som skal redusere feilvurderinger. Likevel tolket jeg denne situasjonen så feil som det går an. Ifølge forskningen er jeg ikke alene. De fleste av oss, også erfarne beslutningstakere i bedrifter og i samfunnskritiske posisjoner, gjør slike feilvurderinger. Noen ganger kan det bli pinlig, men i de aller fleste tilfeller oppdager vi det ikke. En konsekvens av dette er at vurderingene som ligger til grunn for beslutningene våre, ofte er svakere enn de kunne ha vært.

I ettertid ser jeg at det var mange tegn på at jeg hadde misforstått. En insisterende albue fra datteren min var det første tegnet. Et annet tegn var at et av svaralternativene på det tredje spørsmålet var «promp». Dessverre er jeg utstyrt med en klassisk menneskehjerne. Denne hjernen ignorerer relevant informasjon og tegn på feiltolkning, idet mer primære

krefter som gledesrus, adrenalin og konkurranseinstinkt kikker inn. Hjernen tar mentale snarveier.

De mentale snarveiene er gode å ha. De gjør at vi kan trekke lynraske slutninger, og de gjør oss i stand til å håndtere vanvittige mengder informasjon og en verden som bombarderer oss med valgmuligheter, distraksjoner og fristelser. Men de samme snarveiene fører også til noen tankefeller, såkalte kognitive bias, som gjør beslutningene våre dårligere enn de kunne ha vært.

Dette er en bok om beslutninger og beslutningskvalitet. Boka bygger på et forskningsområde som har vært under enorm utvikling de siste årene. For det første vet vi mer enn noen gang tidligere om hvilke blindsoner hjernen har i møte med valgsituasjoner. For det andre har psykologifaget gjennomgått en krise de siste årene. Mye av det som var etablert kunnskap, har vist seg å være usikker. Det påvirker det vi har trodd at vi visste om beslutningsprosesser. Flere av tiltakene som skal sikre gode beslutningsprosesser, gjør ikke nødvendigvis det.

Boka er ikke først og fremst for deg som lurer på om du skal skaffe deg ny vaskemaskin. Den er myntet på beslutninger som får store konsekvenser, eller prosesser der mindre beslutninger tas ofte, og der de i sum kan få stor betydning.

Kanskje er du en lege som vurderer hvilken diagnose en pasient skal få, eller en investeringsrådgiver som skal vurdere en pengeplassering. Kanskje er du en snekker som tenker på å starte eget byggefirma, eller en saksbehandler i et forsikringsselskap som skal avgjøre om noen skal få erstatning. Eller så er du en del av en stor gruppe produktutviklere som skal komme opp med det nyeste nye innen frossenpizza, eller medlem av en politisk gruppe som skal stemme over et lovforslag. Kanskje er du nyansatt TV-sjef og skal for første

gang bestemme hva som skal på lufta eller ikke. Eller så er du en erfaren forlagssjef som lurere på hvilke bøker du skal satse på til neste år.

Nesten uansett hvem du er og hvilket yrke du har, tar du beslutninger som kan få store konsekvenser, enten for deg selv eller for andre. Og vi går alle i de samme fellene.

Beslutningspsykologien har ikke løsningen i hver enkelt situasjon du havner i, men feltet kan si noe om hvilke vurderingsfeil du er sårbar for, og hva du kan gjøre for å redusere sjansen for å trå feil. For selv om beslutninger kan være komplekse og forskjellige fra gang til gang, er det mye vi kan gjøre for å legge til rette for gode og stabile beslutningsprosesser.

Med denne boka har jeg lyst til å gi deg trygghet på det du har mest kontroll over: dine egne beslutninger.

Veien dit går gjennom de sju kapitlene som står foran deg. Du skal få lese om:

- 1 beslutningsstiler og finne ut hvilken type du er
- 2 at mye av det vi tror vi vet om beslutninger er feil
- 3 tankefeller og de mentale snarveiene som gjør at vi havner i dem
- 4 «støy» i vurderingene våre, et problem som er større enn du er klar over
- 5 beslutninger i grupper og hvor galt det kan gå
- 6 de beste folkene og hvordan de tenker
- 7 de sju stegene til bedre beslutninger

Du vil få lese om både min egen og andres forskning, dokumentert i referanselisten du finner i slutten av boka. Noe av min forskning bygger på enkle nettbaserte tester, som du finner på www.beslutninger.no. Ta dem gjerne før du starter på

første kapittel. Det er ikke nødvendig, men det kan gjøre deg litt klokere og i det minste mer nysgjerrig.

På engelsk kalles dette fagfeltet «judgement and decision making» eller «bedømming og beslutningstaking» på norsk. Det jeg skriver om, handler stort sett om både vurderinger og beslutninger, og i forenklingens navn bruker jeg «beslutninger» om begge deler. Det kan likevel være greit å ha i bakhodet at dette egentlig er to ulike prosesser, selv om de henger tett sammen. Forut for mange beslutninger kommer en vurdering, men ikke alltid. Og selv om noen vurderinger ender i en beslutning, er det ikke alle vurderinger som gjør det.

Du vil få lese om mange av de mest sentrale studiene fra dette forskningsfeltet, men boka er ikke en systematisk gjennomgang av all forskningen på feltet. Forskningen har gått gjennom mitt filter. Et filter som gjenspeiler mine preferanser og tolkninger.

God lesning.