

WHITEPAPER

# Til styregruppen: Sådan påvirker beslutningsteori og bias resultater af projekter

# Til Styregruppen: Sådan påvirker beslutningsteori og bias resultater af projekter



Nyere forskning viser, at vi mennesker overvurderer vores evne til at bearbejde information og agere økonomisk rationelt. Vi er langt mere irrationelle, end vi bilder os ind. Læs her om psykologien bag gode beslutningsprocesser, og hvad der skal til for, at styregruppen kan træffe gode beslutninger.

## Indhold

1. Styregruppen skal have overblik.
2. Styregruppemedlemmers analyseevne og beslutningskompetence.
3. Adfærdsøkonomi og ledelse.
4. Bias påvirker beslutninger og adfærd.
5. Eksempler på kognitive bias.
6. Den klassiske beslutningsmodel kommer til kort.
7. Sådan gør du.

### 1. STYREGRUPPEN SKAL HAVE OVERBLIK

Det vigtigste for en styregruppe er at sikre, at deres projekt har de rigtige mål og rammer for at lykkes – og at dette gør sig gældende gennem hele projektet. Mål og rammer er lige præcis to områder, som projektlederen kun vanskeligt kan håndtere uden hjælp fra sin styregruppe. Styregruppen har normalt en større indsigt i forretningens behov på et højere strategisk niveau end projektlederen og projektdeltagerne. De ved bedst, hvilke forretningsmæssige resultater, der

# Til Styregruppen: Sådan påvirker beslutningsteori og bias resultater af projekter

skal opnås via projektet og hvilke hensyn, der skal tages til andre projekter, der kører i virksomheden.

Siden 80'erne har projektledelsesdisciplinen taget fart overalt – og det samme har kompleksiteten. Flere og flere aktiviteter organiseres som projekter, og styring og ledelse af projekter er derved blevet en kernedisciplin, som er vital for organisationens vision, mission og resultater. Den accelererende kompleksitet er en reel trussel, og det er den på grund af globalisering, den teknologiske udvikling, fragmenterede supply chains og behovet for konstant innovation. Kompleksitet har selvfølgelig altid eksisteret og er en del af vores natur. Projekter er menneskeskabte forandringsmotorer omgivet af denne kompleksitet og har derfor indbyggede elementer af usikkerhed og uforudsigelighed. Derudover forudsætter projekter strategiske processer, ressourcer samt investeringer, og projekter udsættes desuden for utallige påvirkninger, som afspejler magtkampe og social modstand.

Det er styregruppen, der skal have overblik over al denne kompleksitet for at kunne tilpasse mål og rammer – og resultatforventninger. Det kræver analyseevner og beslutningskompetencer udover det sædvanlige – og de krav bliver ikke mindre i fremtiden. Ligesom projektledernes rolle ændres, så denne i højere grad skal have dette forretningsfokus.

## 2. STYREGRUPPEMEDLEMMERS ANALYSEEVNE OG BESLUTNINGSKOMPETENCE

Styregruppemedlemmer er oftest ledere, som også har et stort ledelsesansvar i organisationen, og de træffer hver dag et stort antal beslutninger, som har konsekvens for såvel projektportefølje som forretning. I virkelighedens verden er de fleste projekter markant mere komplekse end tænkt fra begyndelsen, og med faktorer som menneskelig adfærd, menneskelige svagheder, tilbøjeligheder og samspil som en del af ligningen bliver resultatet, at de fleste organisationer og projekter er meget mere uforudsigelige end, de klassiske ledelses- og projektledelsesmodeller forleder os til at tro.

Hvis man kombinerer denne store kompleksitet med det pres en krævende hverdag kan opstille, kan selv de bedste mennesker - også ledere og projektledere – træffe ubevidst irrationelle beslutninger og i værste fald skade projekterne og forretningen. Det skyldes, at menneskets tænkning, i meget højere grad end vi tror, påvirkes af kognitive bias, tommelfingerregler og den fysiske, mentale og sociale kontekst, som vi ubevidst bruger til hurtigt at vurdere informationer og situationer, og som kan lede os til at tage mangelfulde eller irrationelle beslutninger.

Denne artikel og den tilhørende workshop handler om psykologien bag gode beslutningsprocesser, og hvad der skal til for at gøre det lettere at træffe bedre beslutninger i en styregruppe. Baggrunden er adfærds- og beslutningsteori og en stor mængde forskningsbaseret viden om menneskets tænkning og vores kognitive bias, og hvordan man med relativt små ændringer kan skabe store forbedringer i ledelse og styring, både på projekt- og styregruppeniveau.

## 3. ADFÆRDSØKONOMI OG LEDELSE

I de senere år er der uddelt nobelpriser i økonomi både til en psykolog (Daniel Kahnemann), en adfærdsøkonom (Richard Thaler) og en politolog (Herbert Simon), der alle kort fortalt har beskæftiget sig med, hvordan vi overvurderer menneskers evne til at bearbejde information og agere økonomisk rationelt.

# Til Styregruppen: Sådan påvirker beslutningsteori og bias resultater af projekter

Også herhjemme er adfærdsøkonomi blevet et stort interesseområde, og i sin bog "Beslutningsstrategi - adfærdsøkonomi som katalysator for vækst" (Djof Forlag) hævder forfatteren Salky Khallash, *'at topledere ville kunne præstere seks gange bedre'*, hvis de så deres egne begrænsninger og tog højde for dem. Mettelene Jellinggaard fra Maximize Consult er selv medforfatter til ledelsesbogen "Oplagt – at lede adfærd" også fra Djof Forlag, og siden er flere andre kommet til.

Det er altså et voksende felt, som har vital viden at byde på for alle med ledelse som en del af sin jobtitel, og som kan danne afsæt for mere rationelle og grundige beslutninger end de, der for eksempel førte til katastrofer som Challenger eksplosionen, Blackberry og Nokias tab af markedsandele eller Lehmann Brothers' konkurs. Sally Khallash henviser i sin bog til Harvard forskning (hvor hun også selv forsker og underviser), der viser, at virksomheder med en livlig diskussionskultur og plads til at udfordre samt modsige den øverste ledelse klarer sig seks gange bedre end virksomheder, som kun har fokus på analyse, tal og statistik som grundlag for store beslutninger. Over tid betyder det, at de hurtigt stikker af fra deres konkurrenter, og det er et godt bevis på, at det vil være klogt at lære at kombinere sine grundige analyser med metoder og rum til at vende og dreje alle tal og fakta - og forholde sig mere systematisk kritisk til dem.

## 4. BIAS FORSTYRRER BESLUTNINGER OG ADFÆRD

Evnen til at træffe gode beslutninger i projekt- og styregrupper i moderne organisationer ligger ikke som standard på den menneskelige hjernes motherboard. Hjernen er nemlig udviklet gennem evolutionen til at overleve i en meget mere simpel, langsom og overskuelig verden end vores komplekse, hastige og uoverskuelige nutidsverden.

At tage gode beslutninger er noget, vi skal lære og træne for at blive bedre. Vi skal også lære strategier for at kunne overvinde vores mere ubevidste, automatiske tænkemåder, som ellers vil tage over, fordi de ligger mere naturligt til os – flere af dem er nemlig installeret i hjernens styresystem. Både vores indbyggede bias og energibesparende tænkning baseret på mentale genveje og erfaringer er naturlige – og fungerer som systematisk forudsigelige tilbøjeligheder, der tager over uden, at vi opdager det.

Kognitive bias er defineret som systematiske afvigelser i beslutninger og vurderinger, som opstår i bestemte situationer. Udtrykket bruges til at beskrive flere slags fejlreaktioner i den menneskelige tænkning, hvoraf nogle leder til sans-fejl (lidt som med visuelle illusioner), forkerte vurderinger eller ulogiske tolkninger. Disse bias påvirker, hvordan mennesker skaber deres overbevisninger, tager beslutninger – men også deres adfærd både under normale og under stressende vilkår. Således kan en person eller en gruppe mentalt konstruere en subjektiv virkelighed ud fra deres opfattelse af input, og det vil i høj grad kunne påvirke deres valg og adfærd – både individuelt og som gruppe.

Daniel Kahnemann fik netop sin nobelpris for at bevise, at mennesker ikke altid er rationelle og dokumenterede, at det primært skyldes kognitive bias. De kognitive bias er en kilde til en masse ekstra kompleksitet, og hvis de påvirker individer og grupper på højt niveau i organisationer, bliver det endnu værre.

## 5. EKSEMPLER PÅ KOGNITIVE BIAS

Visse bias er en slags overordnede bias forstået på den måde, at de ligger bag flere andre. Det gælder for eksempel optimisme bias og tabsaversion, som kort er nævnt nedenfor:

# Til Styregruppen: Sådan påvirker beslutningsteori og bias resultater af projekter

## Optimisme bias

Overoptimistisk, overvurderer sandsynligheder og undervurderer de negative. Overdreven tillid til overbevisninger, viden og kunnen.

Herunder finder vi en række andre bias:

- **Planlægningsfejl** – undervurdering af tid og omkostninger i forbindelse med en opgave.
- **Ønsketænkning** – at tro at noget er rigtigt fordi, man ønsker det.
- **Bekræftelsesbias** – at fokusere på information der bekræfter overbevisninger og antagelser.
- **Overmod** – at tage hurtige og intuitive beslutninger når det er nødvendigt med langsomme, bevidste beslutninger. Det sker, når personer er overoptimistiske i deres indledende vurdering af en situation og derefter er for lang tid om at inkorporere yderligere information om situationen.

## Tabsaversion

Mennesker foretrækker at undgå at miste noget fremfor at opnå en gevinst. Forskning har vist, at det at undgå tab er **dobbelt** så motiverende som muligheden for at opnå en gevinst.

Herunder finder man en række andre bias:

- **Status quo bias** – den menneskelige præference for den nuværende situation. Enhver ændring fra det opfattes som et tab. Denne bias spiller sammen med tabsaversion og fører til modstand mod forandring.
- **Forankring** – når vi skal vurdere noget, vil vi mennesker ubevidst tage afsæt i et eller andet muligt implicit referencepunkt (et anker) og tilpasse vores vurdering til det – også selvom det viser sig at være helt irrelevant.
- **Strudseeffekten** – at undgå risikable eller vanskelige situationer eller fejlslagne projekter i stedet for at lære af dem. Denne bias kan sikre, at menneskelige fejltagelser gentages og fører til, at man også kaster gode penge efter dårlige for at undgå tabet. Fakta og omstændigheder, som ikke er til diskussion, er ofte de ting, som virkeligt burde diskuteres.

Men der er mange andre kognitive bias – faktisk indtil videre over 200 dokumenterede - og nogle af dem kan påvirke projekter og beslutninger meget negativt, som for eksempel **framing effekten**, **efterrationalisering** og **strategisk misrepræsentation**. I framing effekten ser og fortolker mennesker situationer fra et snævert perspektiv bestående af deres egne erfaringer, overbevisninger og antagelser. I **efterrationalisering** har vi en tendens til at opfatte ting, der er sket som mere forudsigelige end, de var, før de skete. Og i **strategisk misrepræsentation** overvurderer vi fordele og undervurderer omkostninger for at øge chancerne for, at få vores projekt godkendt.

Derudover findes en lang række bias, som har til formål at få os til at føle os selvsikre og godt tilpas med os selv. Det er udmærket i forhold til overlevelsen på savannen – men måske ikke altid så hensigtsmæssigt i projektsamfundet. Nogle eksempler er:

- **bias blindhed**, som er tendensen til at se kognitive og emotionelle bias i andres vurderingsevne, men fejle i at se, at de samme bias påvirker vores egen vurderingsevne;
- **konsistensbias**, som er vores evne til at huske tidligere holdninger og adfærd, som var de i tråd med nuværende holdninger og adfærd – uanset om de var eller ikke var.
- Og så er der **selvovervurderingsbias** og **selvretfærdighedsbias**, hvor navnet stort set giver forklaringen i sig selv.

# Til Styregruppen: Sådan påvirker beslutningsteori og bias resultater af projekter

Eksemplerne her er langt fra fyldestgørende, men kan give en forsmag på de psykologiske faldgruber, som både projektledere og styregrupper risikerer at falde i. Medmindre de lærer at genkende tegn og omstændigheder, som kan lede til dyre fejlbeslutninger. Det er det, som en workshop kan hjælpe styregruppen til at være mere opmærksom på.

## 6. DEN KLASSISKE BESLUTNINGSMODEL KOMMER TIL KORT

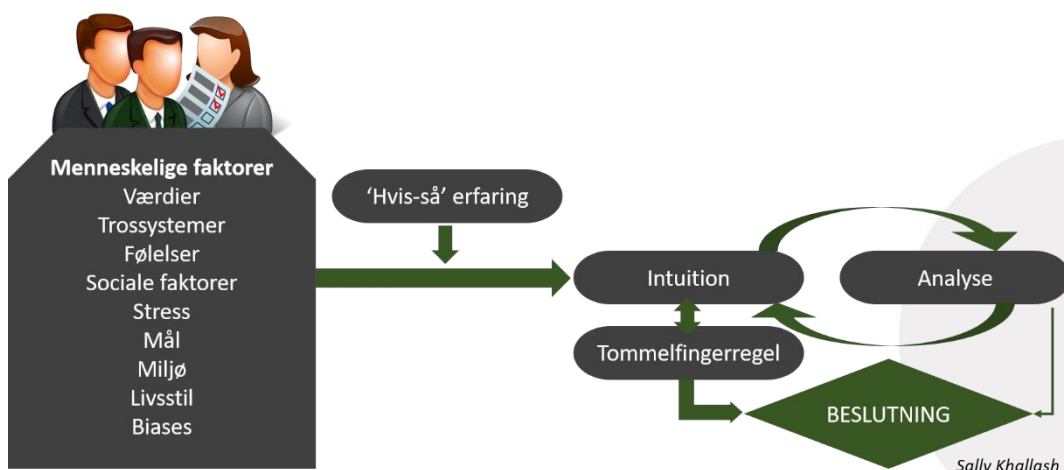
Det forklarer også, hvorfor den adfærdøkonomiske tilgang til beslutningsteori er vigtig. For at uddybe det giver det mening at se på, hvad den klassiske beslutningsmodel foreskriver.

### Den klassiske beslutningsteori:

1. Når du står overfor en situation, der kræver en beslutning, bør du som leder...
2. ... opnå perfekt og fuldkommen information om situationen, eliminere usikkerheder, evaluere det rationelt og logisk...
3. ... og ende med en optimal løsning, der bedst tjener projektgruppens og organisationens interesser.

Sagen er bare, at de færreste af os har den nødvendige tid, ressourcer eller mulighed for at træffe alle vores ledelses- og professionelle beslutninger 'rigtigt'. Derfor afviger vores faktiske beslutninger markant fra dette ideal, og vi forlader os i højere grad på tidligere erfaringer, 'hvis – så' tommelfingerregler og intuition. Så vores faktiske beslutninger ser i stedet sådan ud:

### Hvordan vi i virkeligheden træffer beslutninger:



Figuren viser, at de fleste af vores beslutninger i højere grad er baseret på vores intuition, følelser og udefrakommende faktorer snarere end på objektiv analyse – og det baner vejen for mange systematiske fejlantagelser, tilbageskuende beslutninger og fejlslutninger.

## 7. SÅDAN GØR DU

Styregruppens ansvarsområder gennemløber en livscyklus og dermed forskellige bias i løbet af projektet.

# Til Styregruppen: Sådan påvirker beslutningsteori og bias resultater af projekter

## Ved opstart

I begyndelsen er det styregruppens ansvar at sikre, at mål og succeskriterier er defineret. Det sker oftest ved, at projektlederen afklarer dette med de relevante interessenter. Selv om man er enige om målet, kan der ofte være uenigheder om succeskriterierne. Der kan være tale om mange forskellige bias allerede fra starten, og man bør afdække og designe passende indsatser for at undgå, at andre bias bliver forstærket senere i projektet. Det er afgørende at gøre alle bevidste om menneskelige begrænsninger og bias og at have det med i det indledende arbejde. Det gælder særligt for interessentanalyse og kommunikationsplan. Kommunikation og samarbejde er effektive indsatser (hvis det designes rigtigt) for at imødegå kognitive bias.

## Efter opstart

Når projektet er i gang, er styregruppens rolle dobbelt. På den ene side skal styregruppen overvåge, at projektet følger den fastlagte plan. På den anden side skal styregruppen også være med til at justere projektet, hvis det er opportunt i forhold til det ønskede forretningsresultat. Den moderne projektleder er i virkeligheden en "forretningsdesigner", fordi projektlederens fornemste opgave er at skabe forretningsresultater. Projektlederen har derfor brug for den nødvendige viden, ressourcemængde, indflydelse og forståelse fra sin styregruppe, når nye problemstillinger og bias afdækkes, og der skal ske tilpasninger og forandringer. Menneskelig adfærd er fyldt med kognitive bias, som får os til at tro, vi ved noget, selvom vi ikke gør. De får os til at skabe kortsigtede, urealistisk optimistiske estimater og holder os fast i tidligere dårlige beslutninger. At imødegå de kognitive bias er særligt vigtigt i alle de processer, der involverer interessenter, risici, scope og kommunikation.

Et nyttigt redskab kan være en bias-tjekliste, som skal hives frem på mødebordet i forbindelse med strategisk vigtige beslutninger. Formålet er at få vendt vrangen ud på beslutningsprocessen, så alle bias bliver synlige: Blinde vinkler, skjulte interesser, fordomme m.v., som ellers har fået lov at fylde i virksomheden. Systematisk stilles de vigtige spørgsmål om, hvem der har haft indflydelse på processen, hvad der kan ligge bag, og hvordan det kan imødegås.

Styregruppen skal være bias-mentorer og rollemodeller, og det er vigtigt, at alt og alle kan udfordres, for noget af det farligste er vores tendens til at bekræfte egne (og autoriteters) overbevisninger. Især når vi er i grupper. Vi kan nemlig bedst lide, når beslutninger er behagelige, og vi er enige om retningen. Men hvis man ikke efterprøver sine hypoteser eller har konstruktive uenigheder i ledelsesgruppen, kommer ledelsen alt for let til at gå i glad, samlet trop i den helt forkerte retning.

## Implementering

Efterhånden, som projektet skrider frem, skal styregruppen i høj grad fokusere på, om projektlederen har styr på implementeringen. Det er i implementeringen, at forretningen for alvor får glæde af projektets resultater, og derfor kan en dårlig implementering medføre, at forretningsværdien enten ikke indfinder sig som planlagt eller er længere tid om at blive realiseret end nødvendigt. Da styregruppemedlemmerne oftest sidder med et ledelsesansvar i forretningen, har de også gode muligheder for selv at påvirke implementeringsforløbet i positiv retning. Projektlederne har brug for hjælp fra sin styregruppe med at forandrings- og adfærdslede.

Styregruppen må være i stand til dels at tage højde for egne bias, men også kunne adfærdslede sine omgivelser – herunder projektlederne, som i højere grad skal adfærdslede og være forretningsdesignere for at kunne realisere mål og gevinster. Styregruppens nye rolle består i at hjælpe sig selv og sine projekter med at få øje på og imødegå bias i beslutninger og i projekternes faser.

# Til Styregruppen: Sådan påvirker beslutningsteori og bias resultater af projekter

Vi anbefaler vores workshops for styregrupper, fordi de med afsæt i adfærds- og beslutningsteori vil skabe bevidsthed om dine og andres kognitive bias' indflydelse og påvirkning. De vil også træne dig i at afdække og reducere deres indflydelse. Det vil sammenlagt forbedre din beslutningskompetence, performance samt organisationens og ikke mindst projekternes effektivitet.

## Bliv klogere:

Jellinggaard, M & Krautwald, A (2015) "Oplagt – at lede adfærd".

Kahnemann, D (2011) "Thinking, Fast and Slow".

Ariely, D (2013) "The Honest Truth about Dishonesty - How We Lie to Everyone-Especially Ourselves".

Tavris, C & Aronson, E (2008) "Mistakes Were Made (But Not by Me)".

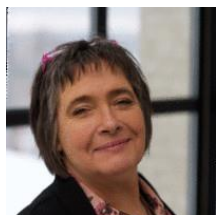
Khallash, S (2017) "Beslutningsstrategi".

Arguimbau, D (2018): "Få værdi i projekter".

## Om forfatterne:



**Damián Arguimbau.** Damián har arbejdet med program- og projektledelse i mere end tyve år. Han har rådgivet virksomheder om porteføljestyring, governance struktur, projektmetoder, projektarbejdsform m.v. Han har vundet Dansk Management Råds Konsulentpris inden for it i 2008 for sit arbejde med at optimere projektledelsesprocesser og er certificeret inden for PMI, PRINCE2, ITIL samt IPMA A. Damián er desuden forfatter til bøgerne "Lean Projektledelse" og "Få værdi i projekter".



**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.