

BESLUTSFATTNING

Beslutsfattande är en process som innebär att vi jämför handlingsalternativ och där varje fattat beslut innebär ett val av en handling vägval eller mental inställning. Vi fattar mängder av beslut varje dag. Beslut som får stora eller mindre konsekvenser. Man kan se på beslutsfattning som en pågående process som ofta innehåller en rad olika delbeslut under resans gång. För att bli en bättre beslutsfattare bör man känna till hur vi fattar beslut i vardagen och hur man mer medvetet väljer rätt beslutsstrategi utifrån situation. Tänk på att avstå från att fatta beslut är också ett val. Förblir vi passiva säger vi därmed OK till en fortsättning av gällande förhållanden eller låter externa krafter (ex. marknadssituationen) styra och driva förändringen. Då tvingas vi snarare parera istället för att agera proaktivt.

BESLUT PÅ OLIKA LEDNINGSNIVÅER

Vi fattar alla beslut på olika nivåer i en organisation. Strategiska beslut behövs för att sätta kurs och inriktning för hela organisationen. Därtill behöver ett antal taktiska beslut fattas för hur de strategiska målen ska nås. Slutligen fattas dagliga beslut av både ledare och medarbetare på operativ nivå. Exempelvis kan en restaurang rutinmässigt erbjuda gratis efterrätt till kunder som haft klagomål. Här skulle det kunna vara så att ägaren till restaurangen fattat ett *strategiskt* beslut om en hög servicegrad. Chefer tar i sin tur ett *taktiskt* beslut om att implementera ett "gratis-efterrätt-policy" för missnöjda kunder. Arbetsledare och medarbetare tar i praktiken egna *operativa* beslut om vilka kunder som har rätt till en gratis efterrätt.

| Beslutsnivå | Beslut (exempel) | Beslutsfattare (ex.) |
|--------------------|--|--|
| Strategiska beslut | Uppköp & fusioner Nya produkter & tjänster Öka eller minska personal Större investeringar | Företagsledare, ledningsgrupp eller styrelse |
| Taktiska beslut | Marknadsföring av produkt Val av tillverkningsmetoder Vilka som rekryteras/sägs upp Kompetensutveckling | Chefer |
| Operativa beslut | Utformning av arbetssätt Roller och arbetsfördelning Avvikelsehantering Löpande förbättringar | Arbetsledare och medarbetare |

Även om vissa beslut formellt sker på högsta nivå utesluter det inte att personal från andra nivåer deltar i beslutsprocessen för att tillföra beslutsunderlag, synpunkter och förslag.

I mindre företag är det ofta samma person/er som fattar beslut kring frågor på olika nivåer. Här är viktigt att ändå försöka hålla isär strategiska och operativa frågor för att både lyckas hantera daglig brandsläckning och samtidigt ta sig tid att lyfta blicken för att styra verksamheten utifrån ex. marknadsrörelser eller teknikutveckling.

BRA OCH DÅLIGA BESLUT

Det är alltid enkelt att vara efterklok och i efterhand konstatera vilka beslut som lett till goda och dåliga resultat. Här är det viktigt att ändå skilja på ett "bra beslut" och "resultat och utfall" när vi utvärderar huruvida beslutet var "rätt" utifrån den information man hade när beslutet togs. Framförallt behöver man akta sig för att dra för snabba slutsatser (kring kvalitén på fattade beslut) utifrån resultat från *enstaka tillfällen*. Ett bra resultat har nödvändigtvis inte föregåtts av ett bra beslut och dåliga resultat behöver heller inte bero på att dåliga beslut fattats.

Däremot kan vi se att kvalitativa beslutsprocesser över tid skapar bättre resultat. En god dokumentation av faktaunderlag, gemensamma analyser och överväganden som gjordes i samband med beslutet gör det enklare att följa beslutsgången och utreda eventuella efterspel kring hur situationen hanterats.

Förmågan att sedan löpande ta in nya fakta och ändra inriktning utifrån omvärldsfaktorer och händelseutveckling säger sannolikt mer om ledningens förmåga till god beslutsfattning snarare än att enkom titta på det slutgiltiga utfallet.

OLIKA BESLUTSSTRATEGIER

För att bli en bättre beslutsfattare är det bra att:

1. Förstå sig på olika typer av beslutsstrategier och dess för-/nackdelar
2. Lära sig tillämpa olika beslutsstrategier, modeller och verktyg
3. Kunna välja lämplig beslutsstrategi utifrån situation

Här beskriver vi olika typer av beslutsstrategier, för att du dels ska bli mer medveten om hur du fattar beslut idag samt lära dig andra kompletterande metoder och därmed kunna bli en bättre beslutsfattare.

| Beslutsmodell | Användningsområde |
|--------------------|--|
| Satisficing | När det är oviktigt med en optimal lösning När vi har tydliga kriterier för vad som är "tillräckligt bra" När man har begränsad budget |
| Erfarenhetsbaserad | Vid tidspress eller när längre analyser blir kostsamma När man besitter stor kunskap och erfarenhet När man vill spara energi till mer prioriterade frågor |
| Rationell | Vid viktiga beslut När du eftersträvar en optimal lösning När information och fakta finns att tillgå |
| Kreativ | När vi har svårt att hitta lösningar på ett problem När vi måste tänka nytt och hitta nya lösningar När det finns gott om tid att fördjupa sig i ämnet |

SATISFICING (eng.)

En "tillfredsställande" beslutsstrategi innebär att vi väljer det första uppdykande alternativet som tillfredsställer behovet i tillräcklig grad snarare än att sträva efter en optimal lösning. När vi snabbt hittar en lösning som är tillräcklig snarare än perfekt kan vi istället lägga mer tid, kraft och energi på frågor som är viktigare. Ex. kan vi välja första bästa lunchställe som ligger nära kontoret och kan göra oss mätta och glada. Att scrolla runt bland stans olika luncherbjudanden, adresser och priser är bortkastad tid om du tillämpar *satisficing*.

Att skapa rutiner som gör att vi slipper fatta energikrävande beslut i onödan kan frigöra tid till de viktigaste frågorna. Det finns många exempel på stora företagsledare och politiker som bär likadana kläder varje dag och menar på att det hjälper dem att fokusera på de viktigaste besluten i deras vardag.

Svårigheten med denna beslutstrategi är att vi ofta har svårt att definiera vad som är "tillräckligt" bra. Dessutom har varje individ i regel sin egen uppfattning och olika perspektiv på vad som är viktigt. Ex. att välja ett lämpligt bokföringsprogram kan ju kännas som ett enkelt beslut tills man frågar personalen på ekonomiavdelningen.

ERFARENHETSBASERADE BESLUT

Den snabbaste och mest effektiva metoden för beslutsfattande. Denna strategi tillämpar vi både medvetet (ex. i arbetet) men även många gånger omedvetet i alla möjliga vardagliga beslut. Kvalitén på dessa beslut kan ofta vara mycket hög men samtidigt kan vissa beslut riskera bli förödande dåliga. Strategin bygger på att beslutfattaren har rätt kompetens och dessutom haft förmåga att både dra rätt slutsatser och haft ödmjukheten att lära sig av tidigare erfarenheter. Ex. kan en erfaren läkare snabbt ta beslut om rätt åtgärder när en patient är i behov av akut vård i samband med sjukdom eller olycka.

Sällan är en ny situation identisk med tidigare händelser. Men det kan många gånger räcka att vi har erfarenheter från *liknande* händelser där vi ändå kan uppfatta och känna igen vissa "mönster" som gör att vi kan fatta ett snabbt och intuitivt beslut med hög kvalitet. Ex. så kan erfarenheter från bostadskraschen på 90-talet, IT-bubblan år 2000 och finanskrisen 2008 vara vägledande under Corona-krisen. Men använder vi "tidigare erfarenheter" endast som en pusselbit i beslutsprocessen kommer vi mer in på den *rationella beslutsprocessen*.

INTUITIVA BESLUT

Vi fattar dagligen massor av beslut utan någon form av medvetet övervägande. Vår intuition kan hjälpa oss att instinktivt fatta snabba beslut, komma framåt och spara energi för andra kanske mer viktiga frågor. Många vittnar om att "lita på magkänslan" varit en framgångsrik beslutstrategi för dem. Kanske är du en person som har en stark övertygelse om att din unika intuition är en "superkraft"? Tänk dock på att baksidan med en sådan stark övertygelse är att din hjärna lättare uppmärksammat de tillfällen den strategin funkat bra och låtit de gånger strategin fungerat mindre bra passera förbi ditt medvetande. Detta kallas på engelska *confirmation bias* och handlar om att vi omedvetet är selektivt uppmärksam på sådan information som bekräftar våra egna uppfattningar. Eftersom vi människor dessutom tenderar att överskatta våra förmågor (*overconfidence bias*) riskerar vi ta allt för snabba beslut, missa viktiga fakta och glömma bort att lyssna på kloka människor i vår omgivning.

RATIONELL BESLUTSPROCESS (RATIONELL OPTIMERING)

Den rationella beslutsmodellen innefattar en beslutsprocess som ska leda fram till det bästa beslutet. Den innebär att man först definierar själva problemet, analyserar situationen samt jämför och rangordnar olika handlingsalternativ utifrån olika konsekvenser kopplat till exempelvis organisationens mål och vision. Beslutstagaren väljer det alternativ som står högst i värdeskalan. När beslutet väl är taget ska resultatet kontrolleras.

- ⇒ Definierar problemet
- ⇒ Rangordnar alternativ och konsekvenserna av dessa (Alternativ som är jämförbara, skiljer sig åt och är genomförbara)
- ⇒ Väljer det alternativ som passar organisationens mål bäst
- ⇒ Utformar en mer detaljerad plan och implementerar det valda alternativet
- ⇒ Kontrollerar det slutgiltiga resultatet

Den rationella beslutsprocessen kräver tid och energi. Eftersom detta är en faktabaserad beslutsmodell så kommer beslutens kvalitet vara avhängigt på att man lägger resurser på att samla in relevant information in i beslutsprocessen. Dessutom får modellen sin fulla effekt först när fler personer (med olika kompetenser och perspektiv) bjuds in att delta i processen och kan bidra med beslutsunderlag, konsekvensanalyser och förslag på åtgärder. I gengäld kommer ett väl underbyggt beslut upplevas som mer förankrat i organisationen samt underlätta informationsspridning och det praktiska genomförandet.

Begränsningar med rationella beslutsmodeller

Den rationella beslutsmodellen kan ibland vara svår att tillämpa i praktiken. Dels för att vi inte är rationella varelser och därför tenderar att låsa fast vid ett alternativ och omedvetet uppmärksamma fakta som stöder vår övertygelse. Sedan kan det vara knivigt att i praktiken välja ut relevanta urvalskriterier och vikta dessa rätt i samband med att vi gör vår alternativjämförelse. Likaså kan det vara svårt att verkligen veta vilka konsekvenser och händelseutvecklingar som kommer med respektive handlingsalternativ. Dessutom kan personal som deltar i en neutral beslutsprocess riskera att medvetet eller omedvetet argumentera för en lösning som gynnar dem själva eller deras verksamhetsavsnitt.

KREATIVA BESLUT

I vissa situationer kan det vara mer användbart med en mer kreativ beslutsprocess. Detta är särskilt viktigt för organisationer som behöver sticka ut med mer unika erbjudanden gentemot sina konkurrenter, företag som verkar inom branscher under hårt förändringstryck och organisationer som står in inför stora teknikskiften eller ändrade köpbeteenden bland sina kunder.

När vi behöver hitta nya innovativa vägar framåt måste vi generera idéer och koncept utan att vare sig klubba första bästa förslag (satisficing) eller välja gamla beprövade lösningar (erfarenhetsbaserat). Även en faktabaserad (rationell) beslutsmodell fungerar mindre bra i situationer där just fakta saknas. Beslutsprocessen tenderar då att gå allt för långsamt och kreativa idéer riskerar sortera bort utifrån de avgränsningar som görs under arbetets gång. En kreativ beslutsprocess kan delas in i två (2) skeden där den första *divergerande* fasen syftar till att öppna upp och generera idéer och handlingsalternativ. Därefter följer

den *konvergerande* fasen där arbetet ska fokuseras och man väljer ut vad som ska göras. Den kreativa processen brukar i regel innefatta följande steg:

- ⇒ Identifiera problemet
- ⇒ Fördjupning – Medveten arbetsprocess där man samlar information kring problemet och dess kontext samt bjuder in expertis inom området
- ⇒ Inkubation – Läger problemet åt sidan och låter hjärnan istället arbeta undermedvetet
- ⇒ Insikt – Lösningen dyker upp när man minst anar det (Heureka)
- ⇒ Verifikation – Lösningens genomförbarhet verifieras och beslutet implementeras

Tänk på att en kreativ beslut endast utgör det första steget i en innovationsprocess. Kreativitet är alltså inte samma sak som innovation. En innovationsprocess startar med kreativitet men fordrar även realistisk planering och genomförandekraft. Vidare gäller det att snabbt utvärdera och välja bort det som inte fungerar, identifiera de koncept som fungerar bra och förfina dessa.

En bra kreativ beslutsprocess handlar om att kunna generera många idéer och att dessa också idéer skiljer sig från varandra genom olika angreppssätt för att lösa problemet. Eftersom unika och originella idéer är eftersträvaransvärt i arbetet vilket innebär att man ska tänka på att skapa en situation där människor kan tänka fritt utan tidsstress och gärna "utanför boxen". Läggs särskild vikt vid att engagera personer som är öppna och riskbenägna. Personer som är naturligt nyfikna, mindre samvetsgranna, har livlig fantasi eller har djupa kunskaper i specifika ämnesområden kan göra stor nytta i den kreativa beslutsprocessen.

BESLUTSSTÖD

Många ledare fokuserar så mycket på det egna beslutsfattandet att de missar vikten av att involvera berörda medarbetare i beslutsprocessen. Att skapa delaktighet kring vissa beslut kan både förbättra kvalitén på besluten och öka motivationen för själva implementeringen av beslutet. Här bör man utnyttja möjligheten att knyta till sig ett lednings- och beslutsstöd. Det kan röra sig om ett par kloka kollegor att bolla idéer och alternativ med. Vid större beslut som fordrar en bredare förankring och ett större arbete i genomförandefasen bör ett mer formellt ledningsstöd som ex. en ledningsgrupp användas. Ett antal personer som aktivt biträder chefen i hela ledningsprocessen från planering, och genomförande till uppföljning och utvärdering. Det bör vara personer som företräder olika funktioner inom organisationen, eller har specialkompetenser och förmågor som behövs för att lösa ett specifikt problem eller större kris.

Ledningsstödet skall:

- Bistå chefen/ledaren i beslutsprocessen
- Tillföra fakta och utgångsvärden för att kunna skapa en bra *lägesbild*
- Tillsammans skapa en gemensam *uppfattning* om lägesbilden
- Bereda beslutsunderlag och genomföra konsekvensanalyser
- Omsätta fattade beslut i verksamheten
- Följa upp effekter av omsatta beslut

Ta ett steg tillbaka

Komplexa beslutsprocesser kräver analys av många ingående delar som lätt suger ner beslutsfattare i detaljer. Under beslutsprocessen kan chefen med fördel avdela en annan person som leder diskussionerna under arbetsmöten. Detta gör att beslutsfattaren kan ta ett kliv tillbaka, skapa sig en helhetsbild, döma av frågor och fatta rätt beslut om inriktning på arbetet. Det innebär inte att man backar från sitt ansvar utan snarare tvärtom. En beslutsfattare som är stressad kan begå dyrbara misstag.

Dokumentation och modeller

När flera personer ska delta i en beslutsprocess är det viktigt att hålla en god struktur på arbetet med enkla rubriker och tydliga instruktioner. Under långa beslutsprocesser är en god dokumentation viktig för att effektivt kunna introducera nya personer i arbetet och lättare kunna titta på det beslutsunderlag som legat till grund vid olika beslutstillfällen. Dessutom kan man tillfälligt avbryta analysarbetet för att ex. samla in mer information och snabbt sätta sig in i beslutsprocessen vid ett senare tillfälle. Här kan man använda rubriker, arbetsflöde och frågeställningar genom att tillämpa hela eller delar av beprövade beslutsmodeller och verktyg.

Ledningsfilosofi

Arbetet i just beslutsprocesser kommer inte i praktiken inte skilja sig nämnvärt från hur arbetet med planering, ledningsarbete och styrning fungerar till vardags inom organisationen. Rådande kultur, ledningsfilosofi och auktoritetshållning kommer spegla beslutsfattandet. En alltför hierarkisk kultur kommer ledningsstödet bestå av Ja-sägare som förväntar sig att chefen vet bäst och fattar besluten på egen hand. I en mer "platt" organisation med decentraliserad ledning och självgående enheter kan man förvänta sig motstånd kring att rätta in sig i övergripande beslut som missgynnar deras intressen och sedan klara svårigheter att genomdriva det praktiska arbetet när beslutet väl är fattat. En tillitsbaserad uppdragsstyrning med tydliga mål och ramar (VAD) samt en lagom stor manöverfrihet (HUR) inom varje ledningsnivå brukar dock fungera bäst i de flesta fall.

Men rent generellt kan man säga att mer kritiska beslut i samband med extraordinära händelser eller vid hög osäkerhet i regel kräver en mer auktoritär och tydlig approach för att återskapa trygghet och fokus på uppgiften. Om chefer och ledare kommunicerar sin vilja och inriktning för verksamheten kommer övriga inblandade att uppleva tillvaron som trygg och tydlig. Därmed kan man handla i "chefens anda", snabbare hantera problem när de uppstår och komma med konstruktiva förslag och rapportera avvikelser i tid.

Personligheter och karaktärsdrag

Som vid all form av samarbete och grupparbete så kommer även kvalitén i besluten påverkas starkt av gruppens sammansättning av personligheter. Om man bortser ifrån gruppmedlemmarnas kunskaper, erfarenheter och formella titlar. Dels hur man först och främst accepterar varandras olikheter och sedan drar nytta av dessa karaktärsdrag och mest föredragna roller i arbetet. Här kan man skapa mer kvalitativa beslut och högre effektivitet i beslutsprocessen genom att fördela arbetsuppgifter och ge rätt individer mer utrymme i olika faser i processen. Vissa av kan tillföra mer värde i detaljerade analyser, andra har lättare att se hur saker hänger samman i en större helhet, några är mer neurotiskt lagda och ser risker i tid medan andra är mer modiga, tydliga och handlingskraftiga när saker ska genomdrivas i praktiken.

BESLUTSFÄLLOR

Det finns ett antal kända fallgropar som bör undvikas i samband med beslutsfattande. Många av de fallgropar vi beskriver kan även användas medvetet vid försök att påverka andras beslut, exempelvis vid förhandlingar. Det absolut bästa försvaret mot beslutsfällor är att vara medveten om dem. Våra hjärnor fortfarande är programmerade för ett liv på savannen och de beslut som vi behövde fatta där för att förbättra våra chanser att överleva och sprida våra gener över jordens yta. Eftersom hjärnan vill spara energi när den har chansen så kan vi utgå ifrån att vi kommer trilla ner i dessa fällor även i framtiden.

Status quo

Denna fälla handlar om människors tendens att vilja behålla saker som de är. Att frånga status quo i olika sammanhang innebär att ta på sig ansvar och därmed riskera kritik från andra. Hos vissa personlighetskaraktärer ligger det nära tillhands att alltid välja försiktighet och återhållsamhet i stället för risktagande. Framförallt under osäkra förhållanden väljer många "hellre en fågel i handen än tio i skogen".

Sunk cost

Denna fälla är kopplad till människans vilja att vara konsekvent och följa tidigare fattade beslut. Detta kan vi ofta se i näringslivet när produkter drivs alltför länge i hopp om förbättring – det tar emot att erkänna att produkten varit en felsatsning och lägga ned den.

Ankringseffekten

Vi förankrar vårt tänkande och ger oproportionerlig vikt åt den första informationen vi får. Om en storleksordning indikeras i en diskussion tenderar det fortsatta resonemanget kretsa runt denna storlek. Därför finns det risk att beslutsprocessen blir lidande när vi så starkt påverkas av just närliggande information. Ankringseffekten är även något som ofta utnyttjas i förhandlingssituationer eller till vardags med attraherande REA-priser som sätts i relation till "ordinarie pris".

Confirmation bias

Vi tenderar att söka bevis som stöder vår åsikt eller det beslut som vi intuitivt har fattat. Det handlar om att vi omedvetet är selektivt uppmärksam på sådan information som bekräftar våra egna uppfattningar. Detta innebär att två motparter utifrån samma information kan hitta bevis som tydligt talar för deras egna respektive ståndpunkter. Detta kan skapa problem i samband med alternativjämförelser under en beslutsprocess.

Överskattning

Människor har en stark tendens att överskatta sin prognosförmåga och den egna prestationen, vilket inte sällan leder till felaktiga beslut. Detta kallas populärt för *overconfidence bias* där det i flera (ofta komiska) undersökningar påvisats att huvuddelen av oss är bl.a. är övertygade om att vi både har högre intelligens och dessutom kör bättre bil än genomsnittet. Man brukar även prata om *Dunning-Kruger-effekten* där konstaterar att inkompetenta personer även har en oförmåga själva inse sin oförmåga. Samtidigt tenderar kompetenta personer att underskatta sin kompetens och samtidigt tro att andra ligger på samma nivå. Detta riskerar att leda till att inkompetenta personer tar tag i taktpinnen och kompetenta personer står tillbaka i beslutsprocessen.

Starka intryck

Vi människor tenderar att påverkas i överdriven grad av uppseendeväckande händelser i vår omvärld. Under dessa omständigheter ställs ofta proportion och objektivitet åt sidan. Exempel på omvälvande händelser kan vara flygolyckor, sjukdomar i vår närhet och trafikolyckor. Tänk att vi människor undviker att flyga när vi läser om en flygolycka i media trots att de faktiskt är farligare att ta bilen till jobbet.

Rationalisering

Rationalisering innebär att man i efterhand intalar sig själv att man hade goda intentioner eller goda grunder för sina beslut och sitt agerande. Rationaliseringen kan ske såväl medvetet som undermedvetet. Problemet är att denna försvarsmekanism leder till efterhandskonstruktioner och icke-konstruktiva diskussioner. Fokus flyttas från de verkliga problemen och de nya beslut som måste fattas i frågan.

När vi tänker för snabbt

Ett brännbolls racket och en boll kostar tillsammans 110 kronor. Racket kostar 100 kronor mer än bollen. Vad kostar bollen?

Spontant har du ett svar, eller hur? Det är "snabba" och intuitiva och energibesparande systemet i din hjärna som reagerat och gett dig svaret. Men det är fel!

Fundera lite till...

Den logiska delen av hjärnan behöver mer tid.

Fundera lite ytterligare...

Nu har du förmodligen kommit fram till att svaret faktiskt inte är 10 kronor?

Majoriteten svarar fel på denna fråga även om de får tid på sig att tänka. Det visar hur dominant den känslomässiga delen av hjärnan är.

Svaret på frågan är 5 kronor. Om racket kostar 100 kronor och bollen 10 kronor, kostar racket nämligen 90 kronor mer än bollen. Om racket kostar 105 kronor och bollen 5 kronor, kostar racket 100 kronor mer än bollen.