



Leaders as Decision Architects

INTRODUKTION TIL ARTIKLEN

I artiklens indledning bliver det slået fast, at alle medarbejdere - fra CEO's til frontline medarbejdere - undertiden begår fejl - fejl der kunne have været undgået. Fejl bliver begået i mange sammenhænge, f.eks. når vi undervurderer: Hvor lang tid det tager at afslutte en opgave, ikke formår at udnytte virksomhedens stærke sider eller når medarbejdere ignorerer information, der afslører fejl og mangler i planlægningen.

For at undgå den vanetænkning som afstedkommer denne type fejl foreslår artiklen en anden tilgang. At ændre de omgivelser og det miljø, hvori beslutningerne træffes. Lederne kan være med til at ændre disse "beslutningsmiljøer" ved at agere som "sociale arkitekter". Forfatterne har således udviklet en tilgang der beskriver, hvordan det er muligt at strukturere og påvirke organisationerne og de rammer, hvor inden for beslutningerne træffes, for på den måde at tilskynde, at medarbejderne tager de "rigtige" beslutninger.

Artiklen anbefaler at følge fem grundlæggende trin, hvis man ønsker at blive klogere på, hvordan man kan påvirke organisationens beslutningsprocesser:

1. Forstå hvordan beslutninger bliver truffet
2. Definer problemet
3. Diagnosticer de underliggende årsager
4. Design løsningen
5. Test løsningen

Summary

1. FORSTÅ HVORDAN BESLUTNINGER BLIVER TRUFFET

I årtier har forskerne inden for beslutningsadfærd argumenteret for, at der grundlæggende er to måder, hvorpå mennesker bearbejder information og træffer beslutninger. Den første metode kaldes for type 1 tænkning. Denne måde at træffe beslutninger på er kendetegnet ved, at beslutninger træffes automatisk, instinktivt og via følelser. Den anden beslutningsmetode adskiller sig fra den første, idet den er bevidst, langsommelig og bygger på logik. Ifølge forfatterne er der ulemper og fordele forbundet med hver af de to metoder. Den første metode, type 1 tænkning, der bygger på intuition, kan være yders effektiv i mange henseender – når ikke der er den nødvendige tid til at gennemtænke alle beslutninger, og en mavefølelse er vejledende nok. Men der vil også være situationer, hvor type 1 tænkning kommer til kort, og hvor denne måde at tænke på bør suppleres af type 2 tænkning. Ved at benytte type 2 tænkning, vil det dermed være muligt at få indsigt i nogle af de tilfælde hvor type 1 tænkning leder os på afveje og, hvor beslutninger træffes via automatik og følelser. Type 2 tænkning er således et bedre alternativ, i de situationer, hvor det intuitive beslutninger bør suppleres med andre faktorer – så som en vurdering af de mere langsigtede konsekvenser ved en beslutning.

2. DEFINER PROBLEMSTILLINGEN

Artiklen beskriver, at det ikke er fordelagtigt at benytte adfærds økonomiske teori til at belyse alle typer problemstillinger. Før sådanne teorier bruges, er det essentielt, at lederne stiller sig selv spørgsmålet: Er den menneskelige adfærd kernen i den givne problemstilling? Inden for adfærdsforskning er der enighed om, at de problemstillinger, hvor den menneskelige adfærd er kernen, tit opstår i situationer hvor mennesker over tid handler i uoverensstemmelse med deres egne interesser. Artiklen kommer med et eksempel på en case hvor, det var passende at belyse problemstillingen med adfærds økonomisk teori, da udfordringen netop var centreret omkring menneskelig adfærd. Casen omhandler en stor amerikansk detailhandel, der oplevede udfordringer, der var forbundet med store omkostninger til medarbejdernes tilskud til recept medicin. Virksomheden fik defineret og indsnævret problemstillingen. Det viste sig nemlig at mange medarbejdere konsekvent valgte at bruge tid, penge og energi på at hente receptmedicin på apoteket – en adfærd, som hverken gav dem selv eller virksomheden. Løsningen på udfordringen blev, at virksomheden fik ændret denne procedure, så medarbejderne fremover fik tilsendt medicin til deres hjemmeadresse – en ændring som både kom medarbejderne og virksomheden til gode.

3. DIAGNOSTICERING

Forfatterne beskriver her, hvorledes der grundlæggende er to årsager der kan forklare, hvorfor der træffes "dårlige" beslutninger i organisationerne: Manglende motivation og kognitive bias¹. Til at blive klogere på årsagen til et specifikt adfærdsmæssigt problem, anbefaler forfatterne, at man stiller sig selv to spørgsmål: For det første skal virksomhederne spørge sig selv, om problemet bunder i medarbejdernes manglende evne til at handle og træffe beslutninger på egen hånd. Hvis der kan svares ja til dette, handler den underliggende årsag om manglende motivation hos medarbejderne. Det andet spørgsmål handler ikke om handlingslammede medarbejdere. Det handler i stedet om en situation, hvor medarbejderne handler aktivt, men hvor resultatet heraf er, at der begås hyppige og

systematiske fejl i processen. Hvis dette er tilfældet, bunder problemet med stor sandsynlighed i kognitiv bias. Ifølge forfatterne, går anbefalingen på, at man kan komme langt i processen med at kortlægge underliggende årsager til problemer, ved blot at bruge sin sunde fornuft. Anbefalingen til ledere er, at de skal forsøge at sætte sig i medarbejderens sted og stille sig selv spørgsmålet: "Hvad ville jeg selv have gjort i denne situation og hvorfor?"

4. DESIGN LØSNINGEN

Så snart de underliggende årsager til et problem er belyst, kan virksomhederne begynde at designe en løsning. Metoden til at gøre dette kaldes for 'choise architecture' - en metode der har til formål at forbedre medarbejdernes beslutninger, for dermed at sikre, at der træffes flere "gode" beslutninger. Det er muligt at gøre dette, ved at påvirke og strukturere måden, hvorpå medarbejderne præsenteres for informationer og muligheder. Når ledere udøver 'choise architecture', er det muligt at "skubbe" medarbejderne i den rigtige retning, uden at medarbejderne oplever dette som en væsentlig indskrænkelse i den personlige frihed til selvstændigt at træffe beslutninger.

Ifølge forfatterne er 'choice architecture' en mere effektiv metode til at forbedre medarbejdernes beslutningstagning, set i forhold til de traditionelle tilgange. De følgende metoder kan virksomhederne bruge som løftestang og dermed drage fordel af det enorme potentiale, der ligger gemt i 'choise architecture' ved både at benytte type 1 tænkning og type 2 tænkning.

Trigger type 1 tænkning. Ifølge John Beshears og Francesca Gino er der også mange positive sider forbundet med type 1 tænkning, såsom:

- **Arouse Emotions.** Det er muligt at drage fordel af type 1 tænkning, ved at arbejde på at få medarbejderne til at føle et tilhørsforhold til en organisation. Dette kan f.eks. gøres ved at få nye medarbejdere til at reflektere over deres egne styrker på deres første arbejdsdag, så der på den måde hurtigt etableres et tilhørsforhold mellem virksomheden og medarbejderen.
- **Harness bias.** Det er muligt for ledere, at påvirke nogle af de almene bias, som er forbundet med type 1 tænkning, for herefter at drage fordel af dem. Eksempelvis kan ledere gøre en dyd ud af at fremhæve ulemperne ved at fejle over for medarbejderne, for på den måde at tilskynde til, at der bliver taget handling. Ifølge forfatterne er det et velkendt faktum, at det kan være effektivt for en virksomhed at have en "high quality pipeline" bestående af nye salgstalenter, da en sådan pipeline kan være med til at få de sælgerere som underpræsterer, til at forbedre sig.

Drag fordel af System 2 tænkning. Ifølge Beshears og Gino, har ledere en bred vifte af muligheder, som de kan benytte sig af i deres bestræbelser på at understøtte, at medarbejderne træffer flere bevidste og analyserende beslutninger. De forskellige muligheder er:

- **Benyt og faciliter fælles evalueringer, snarere end separate.** Anbefalingen går på at evaluere beslutningsalternativer sideløbende for på den måde at reducere bias. Denne tankegang kan benyttes aktivt af ledere, der arbejder med rekruttering. Disse ledere kan reducere bias ved at vurdere og sammenligne kandidaterne med hinanden, snarere end at evaluere den enkelte kandidat separat.
- **Skab mulighed for refleksion.** Ifølge forfatterne, kan det betale sig at tage sig tid til at "tænke" og reflektere over sit arbejde i en travl hverdag. En påstand som intuitivt lyder

kostbar, men ifølge forfatterne - har den modsatte effekt, idet refleksion kan skabe mere effektive arbejdsmiljøer. En af forfatterne (Francesca) foretog et eksperiment på et call center, hvor tre teams blev observeret. De tre teams arbejdede med de samme ting og havde fået de samme tekniske instruktioner. Den eneste forskel var dog, at to ud af de tre teams, brugte mellem 15-20 minutter om dagen til at reflektere over deres arbejde og tænke over, hvad de havde lært. I den tredje gruppe var der ikke afsat tid til refleksion, og al tiden blev brugt på arbejde. Resultatet af eksperimentet var klart: De to grupper der brugte tid på refleksion klarede sig henholdsvis 22,8 % og 25 % bedre end kontrolgruppen, hvor der ikke var afsat tid til refleksion.

- **Inspirer til et bredere perspektiv.** Når vi står over for et problem, er der mange, der har en tendens til at stille sig selv spørgsmålet, "hvad skal vi gøre?" Forfatterne argumenterer i stedet for, at der er langt mere fordelagtigt at spørge sig selv om "hvad kan vi gøre?" Ved at stille sig selv det sidste spørgsmål, hjælper organisationer og medarbejdere sig selv med at få øjnene op for alternativer, når de står over for problemstillinger og som følge heraf skal træffe beslutninger.

5. TEST LØSNINGEN

Det sidste og femte step, går ud på at teste den foreslåede løsning. Ved at benytte testfasen, er det muligt at undgå kostbare fejlpositioner og samtidig indsamle ny viden, der kan danne grundlag for endnu bedre løsninger. Testfasen kan inddeles i tre nøgle underfaser:

- **Identificer de ønskede resultater.** Der findes to krav til de resultater, som den nye løsning skal skabe, kravene er at de både skal være specifikke og målbare.
- **Identificer mulige løsningsforslag og start med at vælge et.** Det er ikke ønskeligt at ændre alt for mange ting på en gang, da det da vil være vanskeligt at overskue, hvilke dele af forandringen, der producerer de ønskede sideeffekter
- **Igangsæt forandringen i nogle områder af organisationen**

OPSUMMERING

John Beshears og Francesca Gino afrunder deres artikel ved at sige: "Det er ekstremt vanskeligt at ændre den måde folks hjerner er skruet sammen på. Forsøg i stedet at arbejde på at ændre og påvirke det miljø, inden for hvilke folk træffer beslutninger", hvorved de fremhæver vigtigheden af at forstå lederens rolle som "beslutningsarkitekter".