

BESLUTS- PYRAMIDEN

GER KLOKARE BESLUT

MER TEKNIK GER INTE BÄTTRE BESLUT. TVÄRTOM – DET ÄR MÄNNISKAN SOM UTGÖR GRUNDEN I BRA BESLUTSFATTANDE.

När datorer kom tänkte många att mänskligheten hade en lösning i sikte för att kunna fatta bättre beslut. Många hoppades på att datorer i framtiden skulle fatta beslut åt oss. Och visst, i dag har vi fantastiska tekniska resurser till vårt förfogande när det gäller hanteringen av stora datamängder, ofta i syfte att underlätta beslutsfattandet i företag och organisationer.

Detta första stycke är inledningen på det femte steget i vår - Ari och Mona Riabacke - kommande bok *Beslutspyramiden*

– *stegen till klokare beslut.*

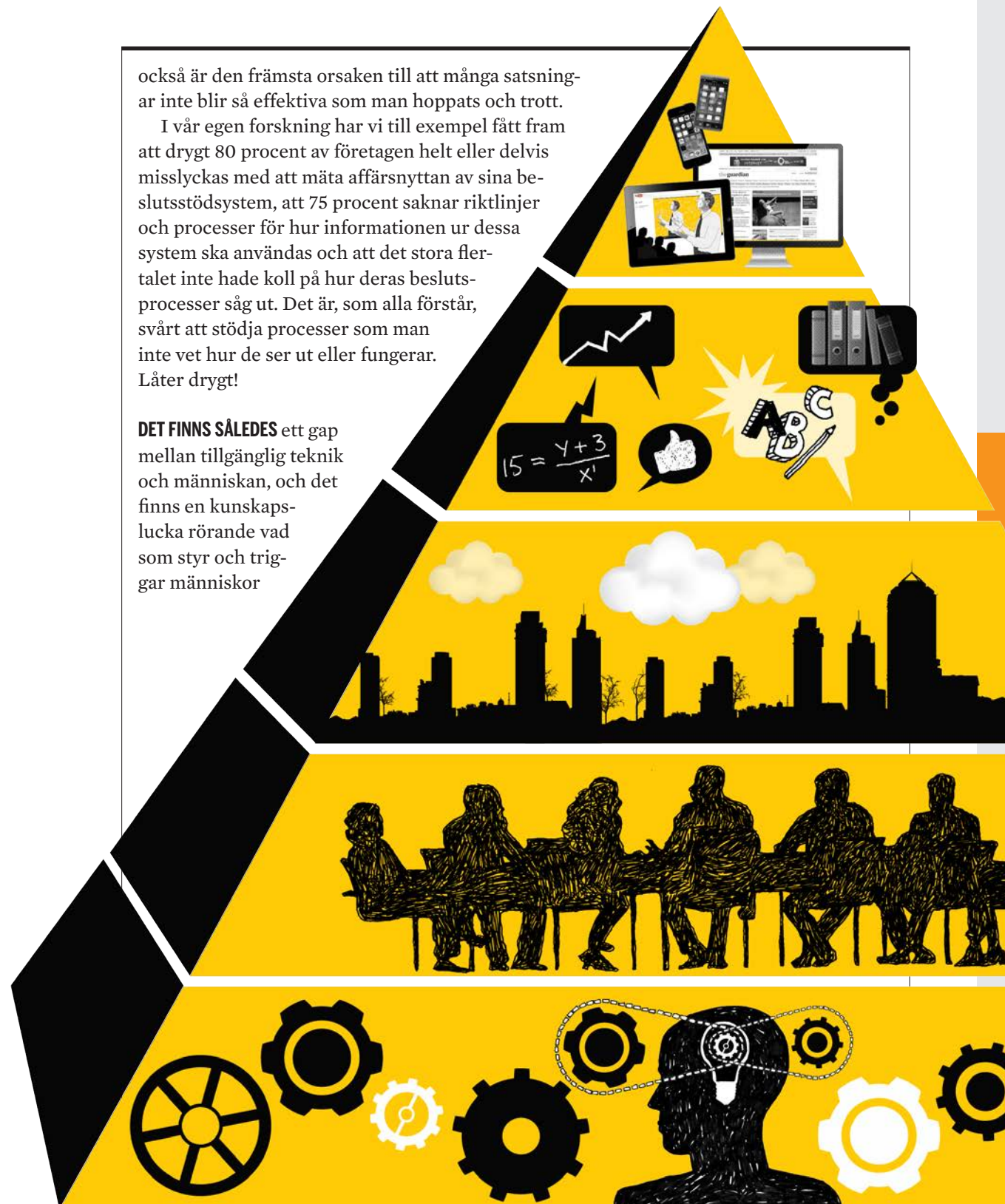
Vi ställer oss sedan frågan hur all denna teknik ska användas, är det bara att koppla in sladdarna och köra? Många tror det och vi önskar att så vore fallet. Dessvärre har det gång efter annan visat sig att det inte är fullt så enkelt.

DET VI GÅNG på gång ser är att många försöker åstadkomma bättre beslutsfattande genom att skaffa mer teknik. Att förbättra beslutsfattandet i företag och organisationer kräver dock mer än bara teknik, vilket

också är den främsta orsaken till att många satsningar inte blir så effektiva som man hoppats och trott.

I vår egen forskning har vi till exempel fått fram att drygt 80 procent av företagen helt eller delvis misslyckas med att mäta affärsnyttan av sina beslutsstödsystem, att 75 procent saknar riktlinjer och processer för hur informationen ur dessa system ska användas och att det stora flertalet inte hade koll på hur deras beslutsprocesser såg ut. Det är, som alla förstår, svårt att stödja processer som man inte vet hur de ser ut eller fungerar. Låter drygt!

DET FINNS SÅLEDES ett gap mellan tillgänglig teknik och människan, och det finns en kunskapslucka rörande vad som styr och triggar människor



A V A R I R I A B A C K E

att göra som de gör när de fattar beslut.

Det är här någonstans, med rötterna i vår egen forskning och de erfarenheter vi berikats med i affärsvärlden, som idén till beslutspyramiden föddes. Idén om hur man med större kunskap om beslutspyramidens fem steg – människa, flockdjur, sammanhang, information och teknik

tionella beslut” i företag, organisationer och vid köksbordet. Inte underligt att det ibland blir konstigt och upplevs som svårt.

”Den sista avgörande pusselbiten i många stora beslut är helt känslomässig. Det är magkänslan som i slutändan får det att tippa åt det ena eller det andra hållet, man kan inte ta in allt”, som en chef ut-

”JU SVÄRARE ETT BESLUT ÄR, DESTO MER LITAR VI SOM REGEL PÅ KÄNSLAN.”

– kan förbättra beslutsfattande i både arbets- och privatliv.

Låt oss titta närmare på några exempel, som är viktiga att lära oss mer om och som förhoppningsvis ger oss bättre kunskaper om oss själva, hur vi fattar beslut och hur vi kan göra det bättre.

Vi börjar från början, eftersom stegen bygger på varandra och hela bygget kommer att svaja utan en solid grund.

STEG 1 – MÄNNISKAN

Vi lever i en tid då mängden information och valmöjligheterna har blivit oss övermäktiga. Vi kan inte längre vara säkra på vilka val som är de rätta och i vilken utsträckning vi ska lita på vårt förnuft respektive våra känslor. Mängden digitalt lagrad information, bara för att ta ett exempel, ökar i dag enligt Gartner med 59 procent per år.

Utmaningen ligger i att vi har gått och blivit främlingar i vår egen värld, vi har en hjärna som sett mer eller mindre likadan ut sedan stenåldern. Rent evolutionärt är det en fikarast sen vi satt i grottorna och nu ska det, på löpande band, fattas ”ra-

tryckte det i ett av våra forskningsprojekt.

Precis i detta läge hamnar många människor någon gång, vi har helt enkelt vänt och vridit på situationen och landat i ett val, vi har landat i ett visst beslut – därför att det helt enkelt känns rätt.

Det är okej, vi är inte ensamma. Det är så vi gör även om de flesta inte vill erkänna det. Detta måste vi förstå. Detta måste vi acceptera och lära oss mer om.

Intressant är också att ju svårare ett beslut känns desto mer litar vi som regel på känslan, trots att det kanske just är då vi måste försöka strukturera upp det bättre.

STEG 2 – FLOCKDJUR

Att vi människor är flockdjur råder det ingen tvekan om. Ju fler som väljer att göra på ett visst sätt desto fler agerar likadant, vilket kallas för sociala bevis – ”social proof”. Det är en metod som vi ofta använder när vi inte vet hur vi ska agera; då sneglar vi på andra och gör så som de gör.

Drivkraften ligger i att man tror att alla andra vet något som man själv helt har missat. Ett beteende som historiskt

sett har fått oss att överleva, men som i dag inte alltid är en fördel. Ett av de mer korkade exemplen på detta beteende är låtsasskratt på tv. Hur många tycker det påklustrade skrattet gör programmet roligare? Ingen, märkligt. Varför har man det då? Jo, forskningen visar nämligen att det påklustrade skrattet får oss att skratta både mer och längre, trots att vi inte ens tycker om det.

Eftersom 95 procent av alla människor är imitatorer och endast 5 procent initiativtagare, så påverkas vi mycket mer av andra människors agerande – eller till exempel ett påklustrat låtsasskratt – än av bevis av något slag eller rationella argument.

Det intressanta är att det motsatta gäl-

ler när det handlar om ansvarstagande och beslutsfattande. Ju fler i flocken som deltar i ”processen” – oavsett vad man ämnar göra eller fatta beslut om – desto mer tenderar vi att smeta ut ansvaret.

”NÅGON ANNAN SKA göra det”-syndromet har blivit så utbredd att det snart inte finns ”någon annan” kvar.

Och då har vi inte ens nämnt utmaningarna som vi har med gruppbeslutsfattande och fenomen som ”group think” – när ”övertron på den egna förmågan, känslan av att tillhöra en oövervinnerlig grupp i kombination med benägenheten att betesig som de övriga i gruppen skapar en miljö där alla idéer som inte passar in i gruppens synsätt upplevs som hot.”



TIPS FÖR BESLUTFATTARE

- Känslan är alltid snabbare än tanken och styr dig vare sig du vill eller inte – var uppmärksam!
- Vi utgår ofta från att andra har information eller kunskap som vi själva saknar utan att fundera så mycket på om det verkligen stämmer. Lita mer på dig själv!
- Var medveten om det sammanhang informationen hamnar i och/eller det organisatoriska sammanhang som beslut ska fattas i.
- Försök särskilja på data, information och kunskap, och använd kunskap som bas för viktiga beslut.
- För att förbättra beslutsfattandet, både utan och med hjälp av de möjligheter som ny teknik ställer till förfogande, måste vi ha större förståelse för grunderna i besluts-pyramiden, och kom ihåg: Det enkla är det geniala – keep it simple!

STEG 3 – SAMMANHANG

Vad du ser beror på det sammanhang du ser det i och de beslut vi fattar fattas aldrig i ett vakuum. Information presenteras alltid i olika sammanhang, offerter ställs mot andra offerter, beslut fattas i affärs-mässiga, organisatoriska och kulturella sammanhang och så vidare.

På tal om kultur, visste ni om att kulturen styr beslutsfattandet mer än något tekniskt system, strategidokument eller någon rapport någonsin kommer att göra? Sällan hör vi dock talas om detta. Många upplever kultur som för flummigt, mjukt, svårt och "oviktigt". Det är synd.

I en av våra forskningsartiklar – "Managerial Decision Making under Risk and Uncertainty" – sätter en hög chef fingret på detta då han säger att: "Här fattar vi

beslut så som pappa vill ha det, annars skaffar man ett annat jobb." Gilla läget var ledmotivet för dagen. Man gjorde så som man alltid hade gjort, man vågade helt enkelt inte utmana den starka kulturen som "satt i väggarna".

STEG 4 – INFORMATION

Vilken information är viktig, hur "big" ska "data" vara och hur mycket information klarar våra stressade hjärnor av att hantera innan de svämmar över? Svaret är att de redan har svämmat över. Ska man tro på forskningen så klarar vi av att hålla fem till sju enheter av information, exempelvis siffror eller bokstäver, i vårt närminne i 20 till 30 sekunder. Men i dag får vi in mer, ganska mycket mer.

Hur som helst krävs det ofta mer än bara information för att kunna fatta bra beslut. Det krävs kunskap om att identifiera vilken information som är viktig för de beslut som ska fattas. Och, inte minst – hur omvandlar vi informationen till kunskap och kunskapen till handling?

Allt detta ställer till det för oss, då kunskap inte alltid är det man efterlyser. Det verkar som om vi har blivit så förtrollade av information att vi bryr oss allt mindre om kunskap. Bara ordet information är betryggande i sig, men det är inte så viktigt hur betydande den är.

Information har blivit billigt, information är i dag lättillgängligt och vi vill ha mer, av två skäl: Det första är att vi känner oss tryggare med mer information. Det andra är att vi har gått och blivit beroende av information – vi

har gått och blivit informationsknarkare.

Alla som är beroende av droger har en favoritdrog. I företag och organisationer är Excelark den absoluta favoritdrogen. När vi tar droger av allehanda slag utsöndras ett lustserum, dopamin, i våra hjärnor. Precis som när vi får mer information.

Det är därför vi har så svårt att låta bli att kolla mejlen överdrivet många gånger, för att inte tala om Facebook, Instagram eller Twitter. Väl mött i sinom tid hos Infoholics Anonymous.

STEG 5 – TEKNIK

Under vår tid som doktorander hade vi en dröm, en dröm om hur effektiva beslutsstödlösningar skulle konstrueras och vilka hörnstenarna skulle vara. I vår drömlösning hängde allt så fint samman, där samverkade beslutsfattare och organisation, mål och strategier samt teknik och information.

När vi sedan kom ut i näringslivet så såg bilden annorlunda ut. Det mesta som kom i vår väg inom business intelligence, som ofta används synonymt med beslutsstöd, handlade mestadels om data warehouses/marts, kuber, ETL-processer, rapportverktyg och information. Styrning, framtid, risk, beslutsfattare, kultur och människa, för att nämna några, var begrepp som inte gick att finna.

För att inte tala om den totala frånvaron av funderingar om hur de på företaget rådande beslutsprocesserna såg ut, det vill säga de processer som tekniken var tänkt att stödja.

Detta är allvarligt att flera skäl. Saknar vi kunskap om hur företagets nuvarande beslutsprocesser

ser ut är det svårt, för att inte säga omöjligt, att stödja dessa. Vi måste veta vad vi ska stödja innan vi kan säga hur.

Beslutsfrågan görs ofta per automatik om till en fråga om teknik, en fråga som kidnappas av de som behärskar tekniken och den därtill hörande begreppsfloran. Innan man fokuserar på teknikens möjligheter är det viktigt att skaffa sig ett helhetsperspektiv. Man kan inte korrigera fel riktning med högre hastighet, man måste gräva där man står och börja med att ställa en del viktiga frågor:

- Hur fattar ni beslut i dag?
- Vilka beslut fattas och av vem?
- Vilka är era allra viktigaste beslut?
- Vilken typ av information behöver ni?
- Hur ser era beslutsprocesser ut?
- Hur ser kulturen ut hos er?
- Vilka är era mål och strategier?
- Hur säkerställer ni att ni exekverar på tagna beslut?

När vi själva jobbar med dessa frågeställningar på företag och i organisationer brukar vi börja med en workshop. När frågorna väl ställts och besvarats så har vi tänt lyset i "beslutsrummet" – ett lyse som sedan inte går att släcka igen.

Då förstår man att tekniska lösningar inte kan föreslås med mindre än att man vet vilka förutsättningarna är och vilka behov som föreligger.

Så var alltid skeptisk till de som kommer med den rätta lösningen utan att först ha ställt de rätta frågorna. n

