

4 regler til at træffe bedre beslutninger

10.01.14

At træffe beslutninger er en vigtig del af lederjobbet. Og du gør som de fleste, hvis du træffer dem ved at lave lister med fordele og ulemper. Desværre virker metoden ikke. Ifølge psykologer indsnævrer listerne ligefrem dine valgmuligheder. Læs her, hvordan du kan forbedre din evne til at træffe beslutninger.

Morten Sehested Münster, Partner i BRO-kommunikation

Lister med fordele og ulemper er ikke vejen frem, hvis du vil træffe de bedste beslutninger som leder. Men hvis ideen med en liste alligevel tiltaler dig, kan du hente inspiration i den såkaldte WRAP-model.

Modellen er udviklet af Chip Heath, professor på Stanford Graduate School of Business og Dan Heath, Senior Fellow på Duke University's case center. Den er udviklet på baggrund af årtiers forskning i beslutningstagning.

WRAP-modellen

WRAP-modellen er et bud på, hvordan vi træffer bedre beslutninger. Her er den i et overblik:

1. Widen your options (Giv dig selv flere muligheder)
2. Reality-test your assumptions (Afprøv dine antagelser om virkeligheden)
3. Attain distance before deciding (Skab afstand til beslutningen)
4. Prepare to be wrong (Erkend, at du ikke kender fremtiden)

Hvert punkt er en løsning til at undgå faldgruber, som vi af forskellige psykologiske grunde er designet til at falde i.

De fire punkter bliver her præsenteret med et par nuancer, eksempler og tilføjelser:

1. Giv dig selv flere muligheder

Problem: Når du skal træffe et valg, ser du kun den information, som er lige foran dig. Du ser ikke alt det, der ligger udenom. Det kaldes spotlight-effekten. Du ser kun det, der er oplyst i lyskeglen. Alt andet er henlagt i mørke.

Løsning: Du skal give dig selv flere muligheder. Det kan du gøre ved at undgå den enten- eller-logik, som vi kender fra lister med fordele og ulemper. Stil dig i stedet spørgsmålet: Hvordan kan jeg gøre begge dele? Du kan eventuelt følge op med Vanishing-options-testen. Den betyder, at du forestiller dig, at de to muligheder, du har, pludselig forsvinder. Hvis de to muligheder ikke var der, hvad ville du så gøre?

2. Afprøv dine antagelser om virkeligheden

Problem: Når du analyserer dine muligheder og antagelser, er din udfordring, at du kun ser det, du leder efter, og at det du leder efter ofte er den løsning, der understøtter dine nuværende synspunkter. Dette kaldes for confirmation bias.

Confirmation bias handler om, at vi har tilbøjelighed til at følge bestemte irrationelle mønstre, når vi beslutter os. Vi følger psykologiske mekanismer kaldet biases. En confirmation bias bevirker, at du overhører det, der modbeviser de antagelser, du har gjort dig på forhånd. Fx har forskere påvist, at politifolk afskærer store dele af ellers relevant information, når de først har sigtet en mistænkt.

Løsning: Insister på et åbent sind og på at få dine holdninger udfordret. Konstruér små eksperimenter til at teste din hypotese. På den måde kan du nå at ombestemme dig, inden du endegyldigt træffer beslutning. Hvis du fx har sat dig for, at en medarbejder skal være din nye souschef, så start eventuelt med at uddelegere nogle ledelsesopgaver til medarbejderen. På den måde kan du i det små blive klogere på, om det er den rigtige beslutning.

3. Skab afstand til beslutningen

Problem: Glæde, vrede eller andre umiddelbare følelser kan friste dig til at træffe det forkerte valg. En huskeregel er aldrig at træffe store beslutninger, når du er følelsesmæssigt opstemt.

Løsning: Træd et skridt tilbage fra din umiddelbare følelsesmæssige reaktion, og overvej, hvad din beslutning betyder på længere sigt. Sov på det, tal med andre om den, og giv dig tid til at træffe beslutningen.

Stil dig selv spørgsmålet: "Hvad ville jeg råde min ven til at gøre i samme situation?"

4. Erkend, at du ikke kender fremtiden

Problem: Du træffer din beslutning baseret på en irrationel forestilling om, at du ved, hvad der kommer til at ske i fremtiden. Det har at gøre med ulempen ved overconfidence bias.

Overconfidence bias er den mekanisme, der får os til at tro, vi ved mere om fremtiden, end vi har nogen chance for at vide.

Men som mennesker er vi dårlige til at forudsige udfald: En undersøgelse viser fx, at når læger selv mente, de var "helt sikre" på en diagnose, tog de fejl 40 pct. af tilfældene. Vi er altså ofte for skrāsikre i vores egen overbevisning om, hvordan fremtiden kommer til at udfolde sig.

Løsning: Overvurdér aldrig din viden og konklusioner om fremtiden, og forbered dig på, at du kan tage fejl.

Men husk nu også at træffe den beslutning

Udvid dine valgmuligheder, test dine antagelser, skab afstand til beslutningen, og lad være med at overvurdere dine konklusioner. Sådan lyder de fire løsninger til dig, der vil træffe bedre beslutninger.

Men husk nu også at få truffet den beslutning.

Læs mere

[3 psykologiske grunde til, at du træffer katastrofale beslutninger](#)

[Derfor fejler du som leder](#)

Hvis du vil vide mere om den måde, mennesker træffer beslutninger på, kan du hente [et gratis kapitel af Morten Münsters bog, Personlig Indflydelse her](#).

Chip og Dan Heath har skrevet bøgerne:

Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die

Decisive: How to Make Better Choices in Life and Work

Switch: How to Change Things When Change Is Hard