



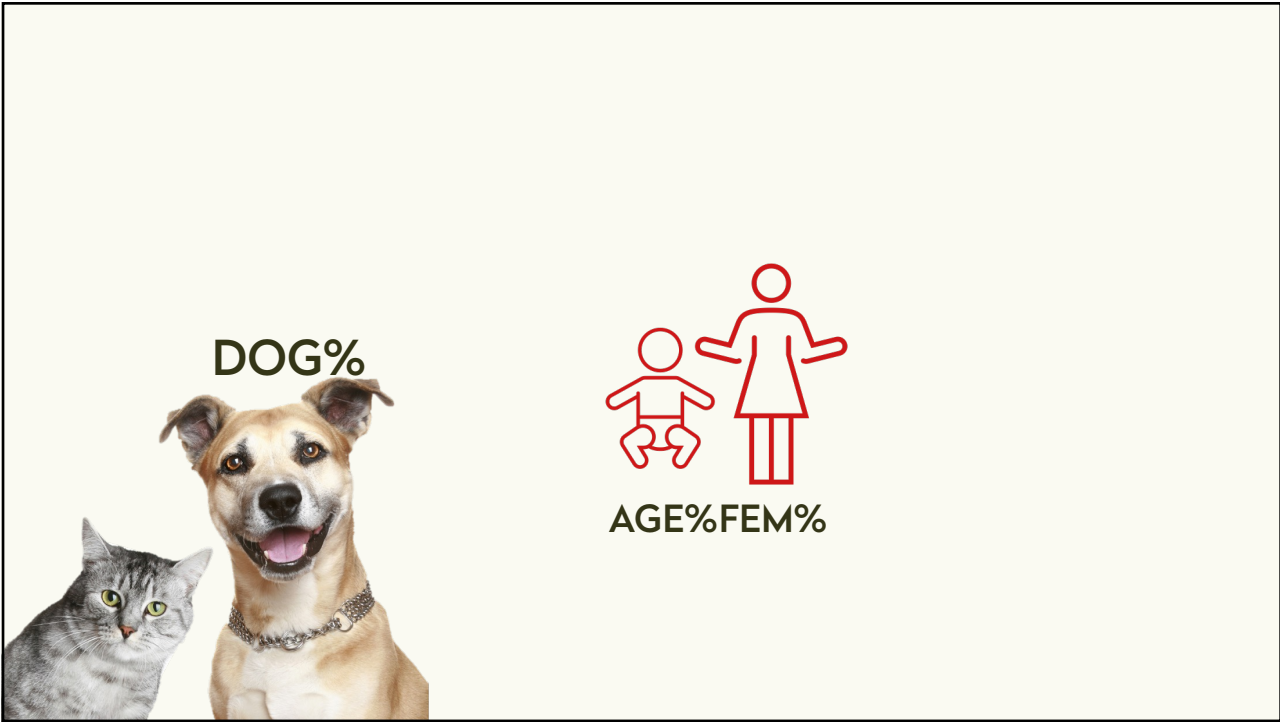
1



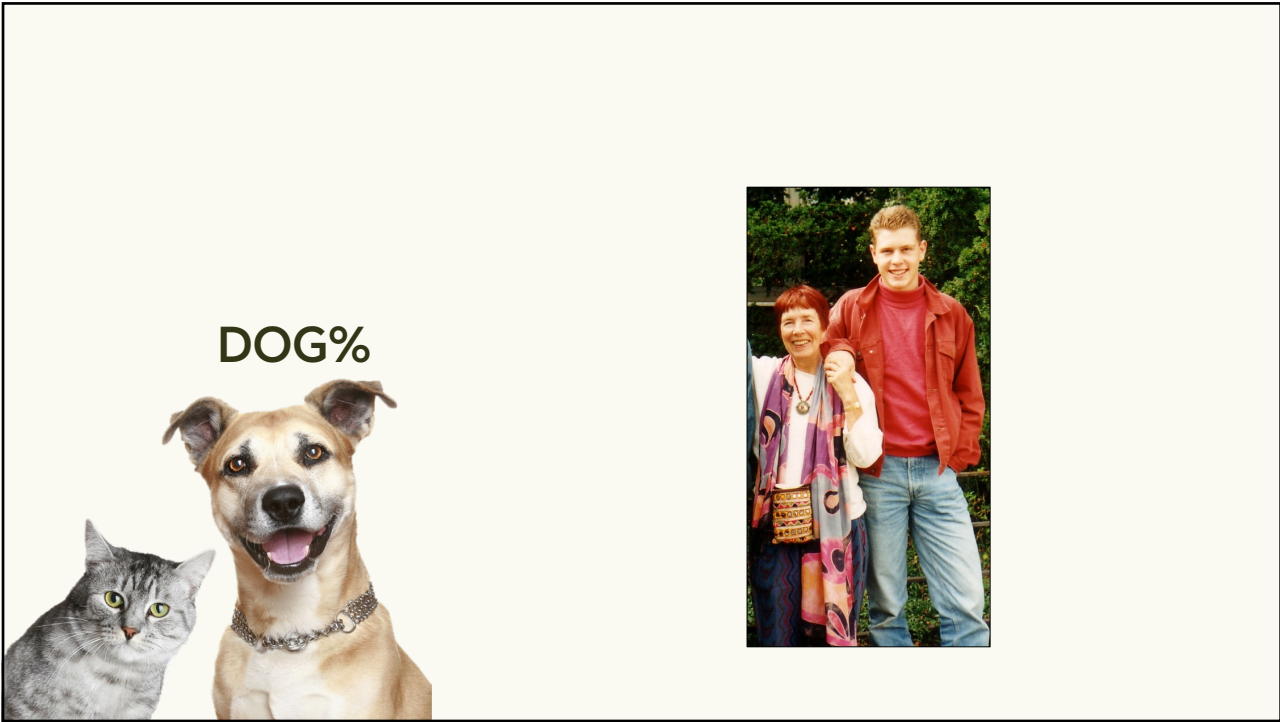
4



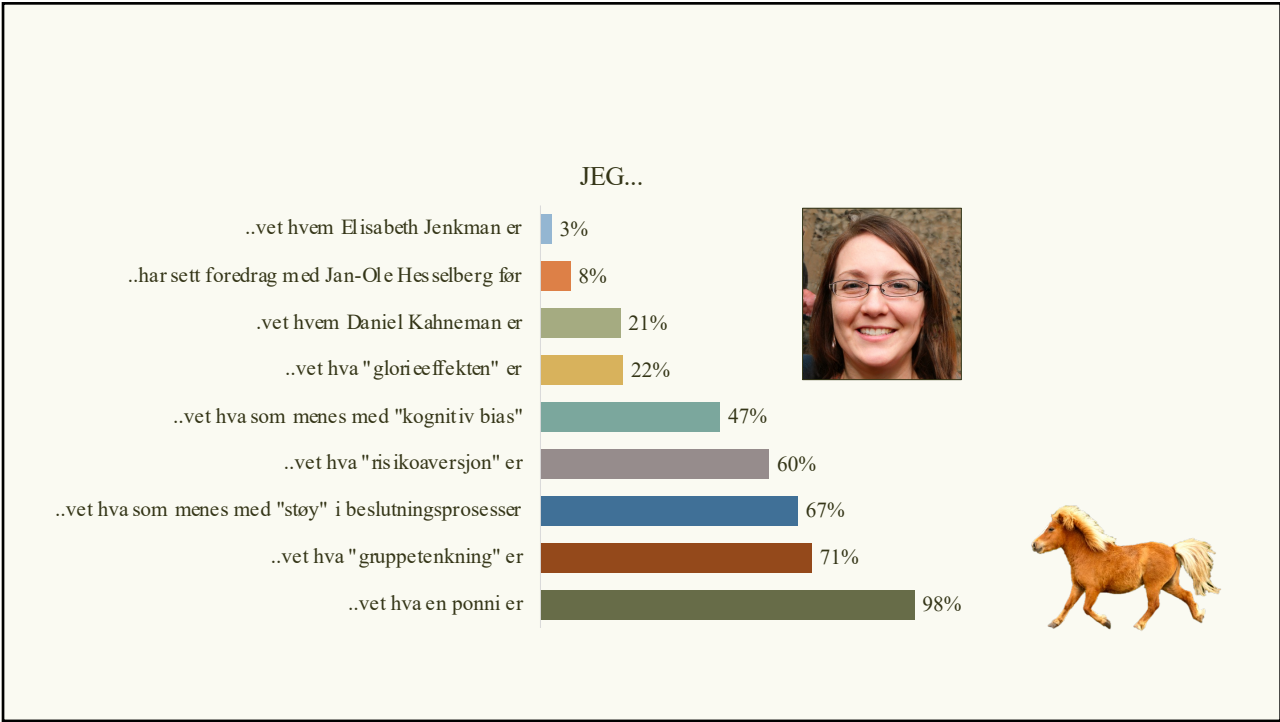
5



6



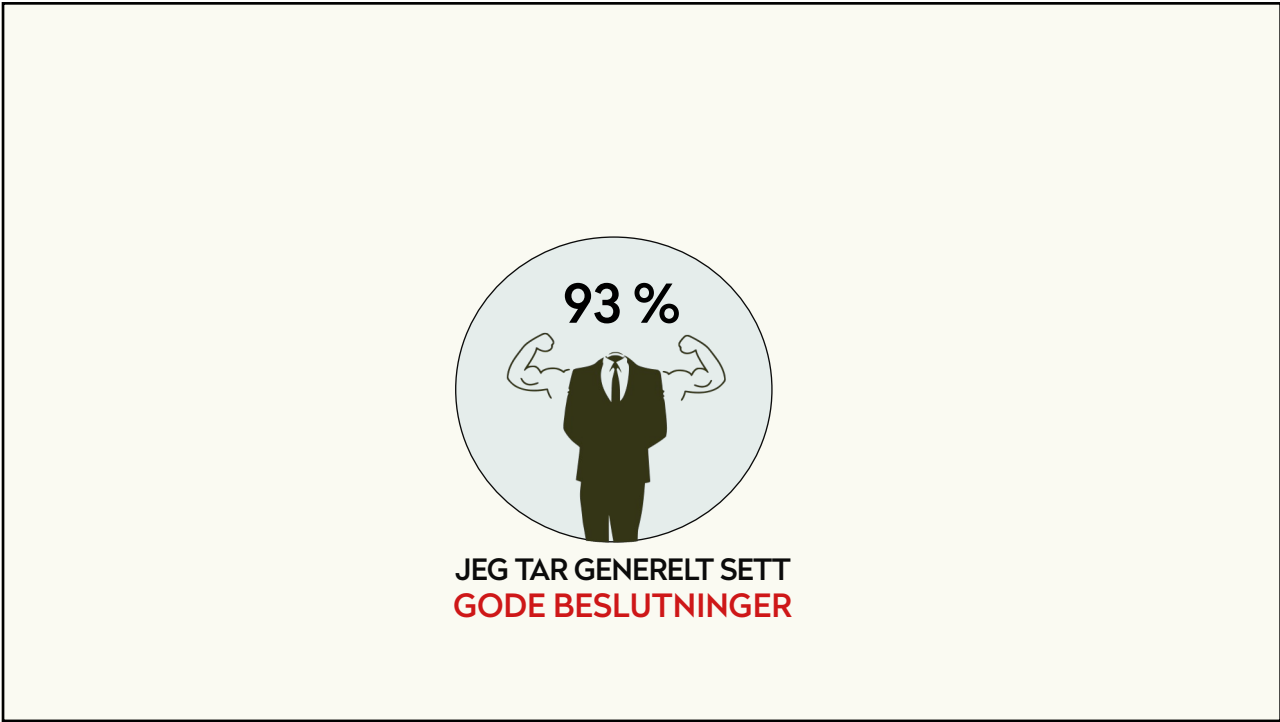
7



8



9



10



MÅLSETNINGEN

Litt om **hvordan vi tar beslutninger**

Overbevis dere om at

- vi påvirkes av **uønskede faktorer**
- **møter og diskusjoner** kan gjøre beslutningene dårligere
- **vi kan gjøre noe med det**

11



SNARVEIER



TANKEFELLER



STØY

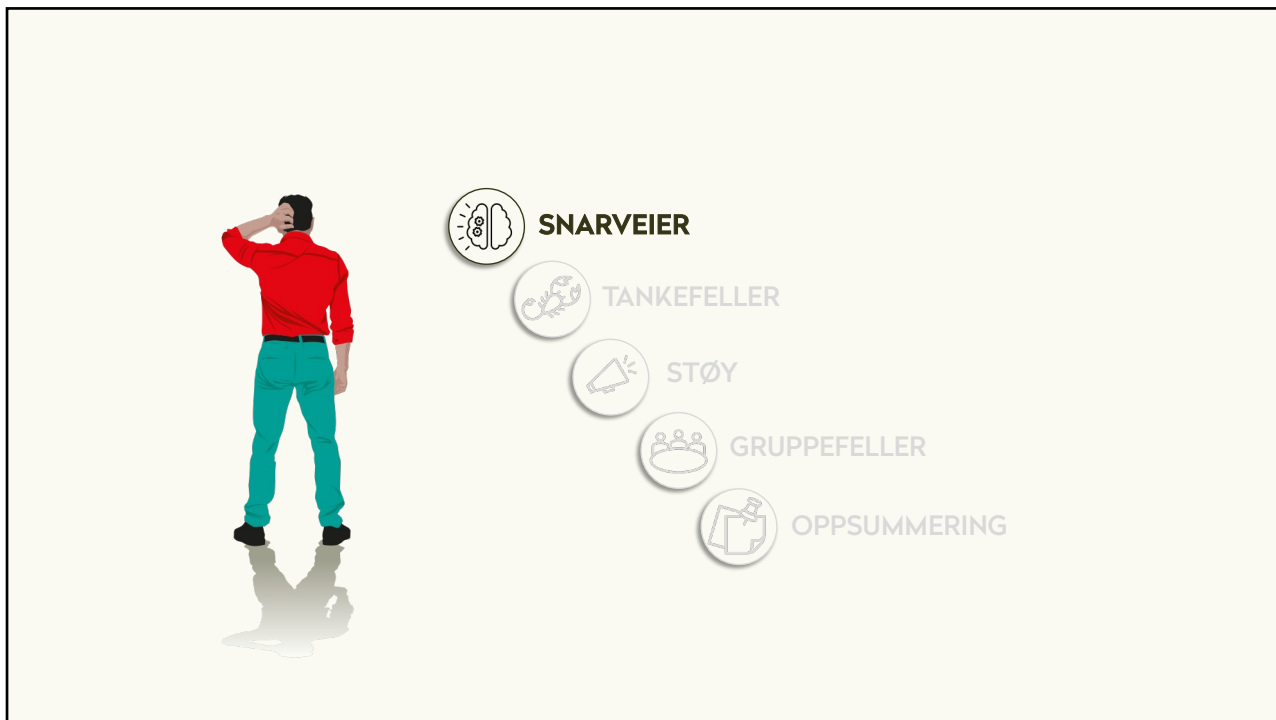


GRUPPEFELLER

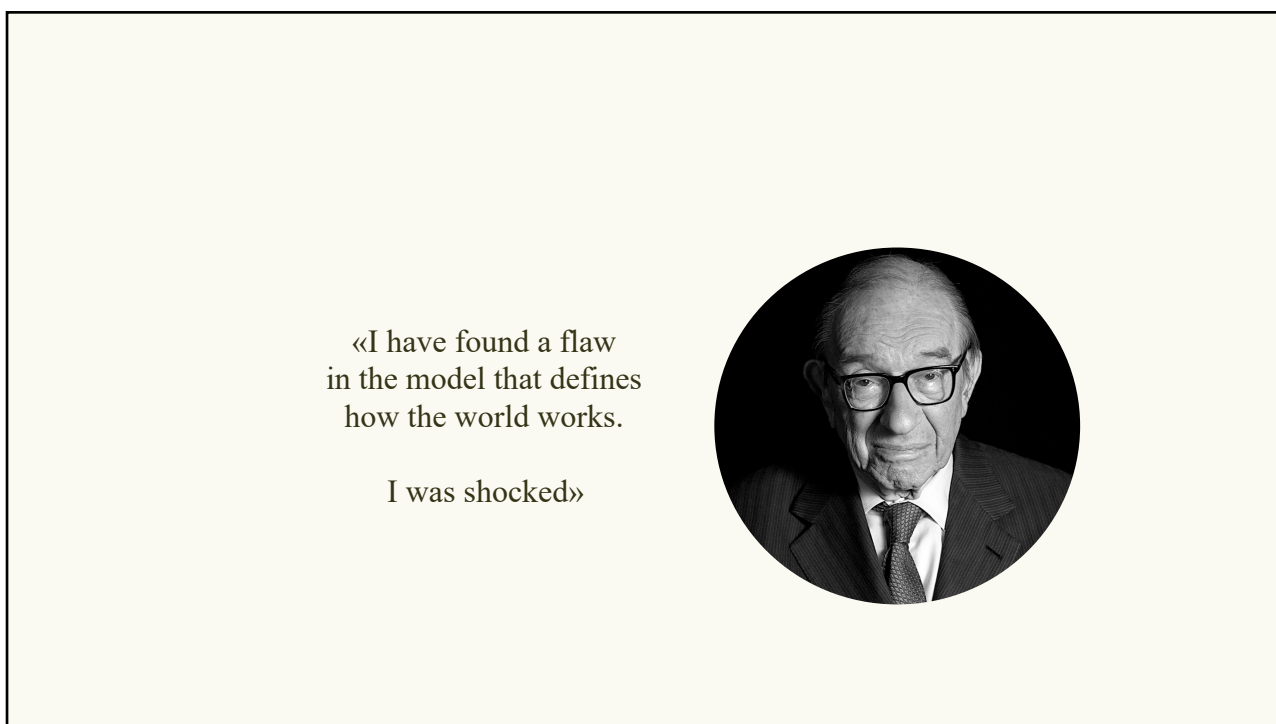


OPPSUMMERING

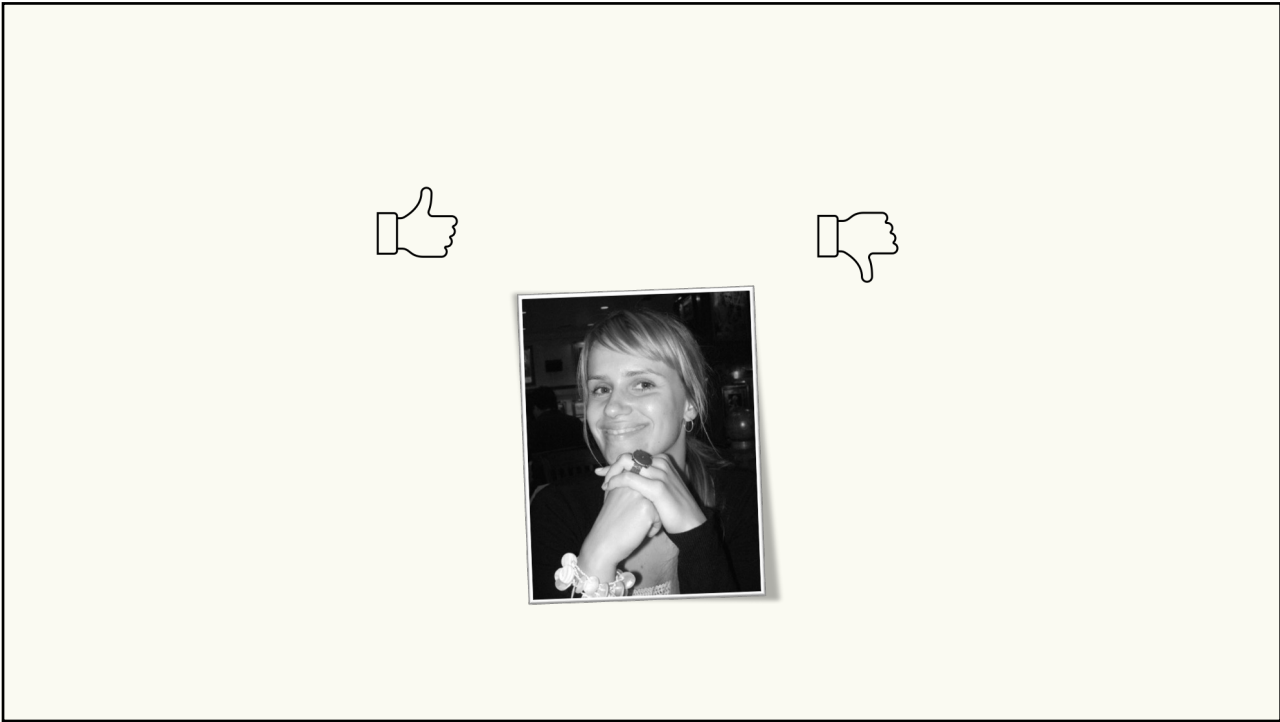
12



13



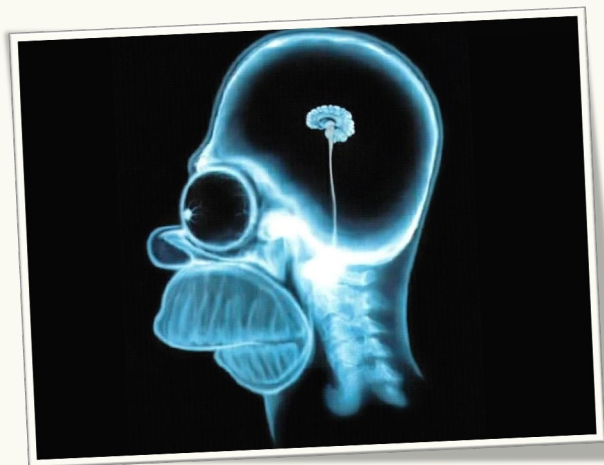
14



15



16



17



18



19



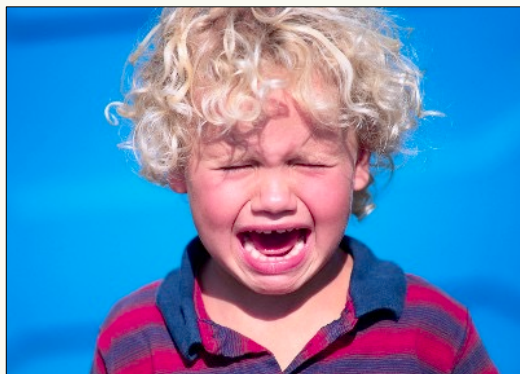
20



21



22



23



24



TOLKNINGER OG SNARVEIER

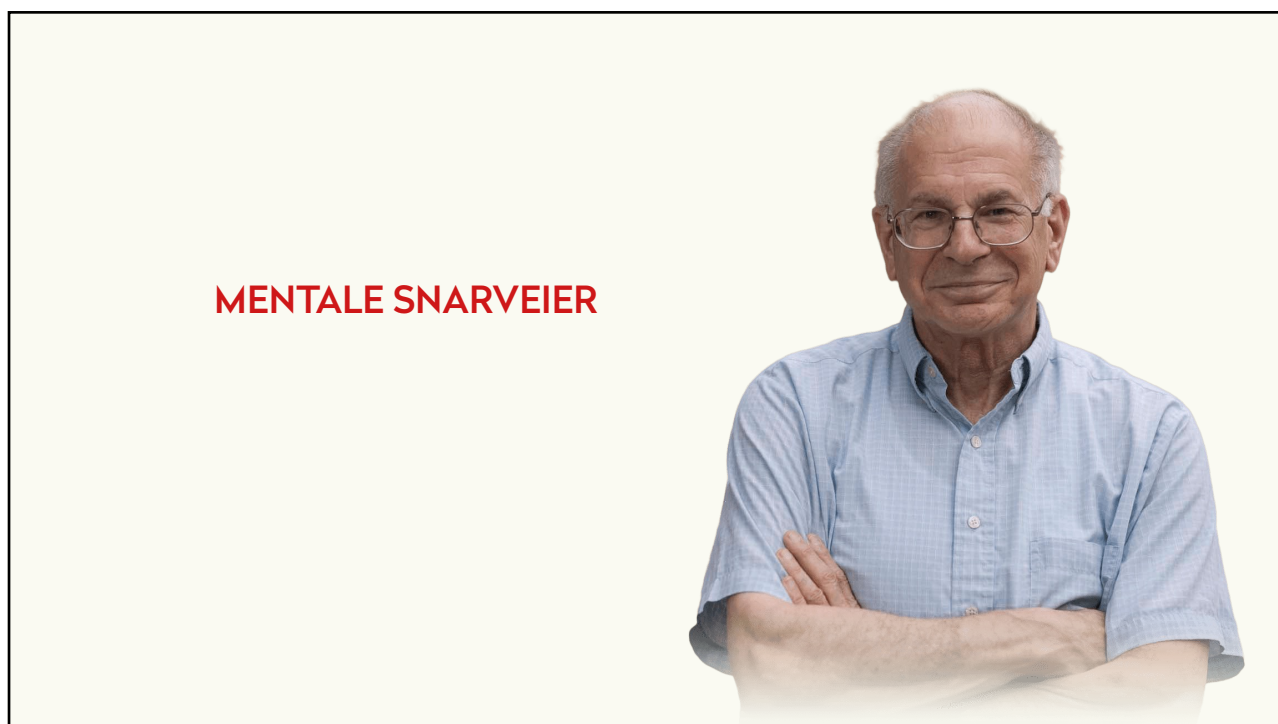
25



32



33



34

Raske måter gjøre vurderinger på
som stort sett fungerer ganske bra...

HEURISTIKKER

...men som også fører til systematiske
skjevheter (bias) i beslutningene våre

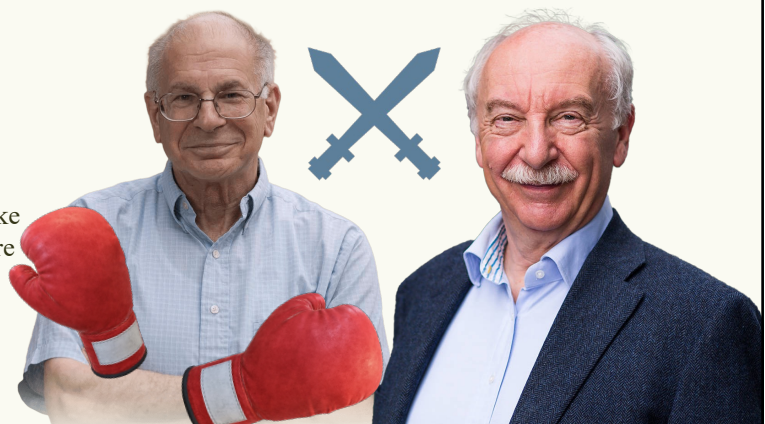


35

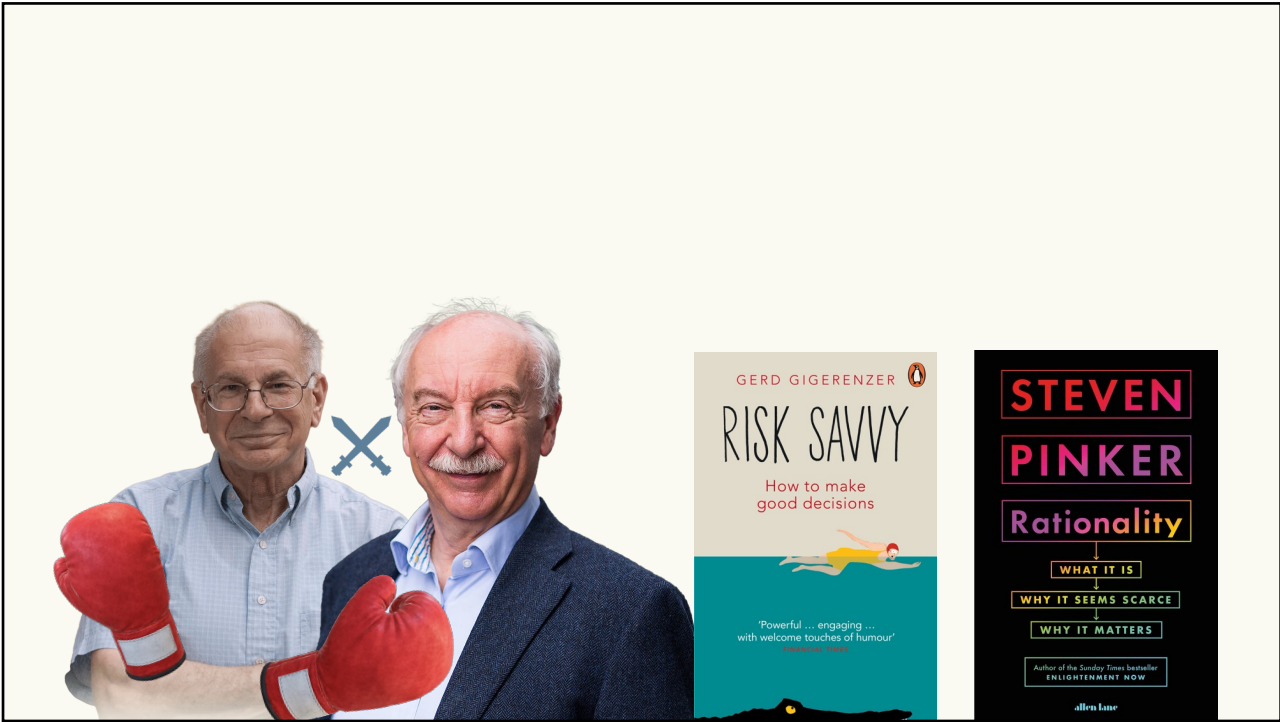
Raske måter gjøre vurderinger på
som stort sett fungerer ganske bra...

HEURISTIKKER

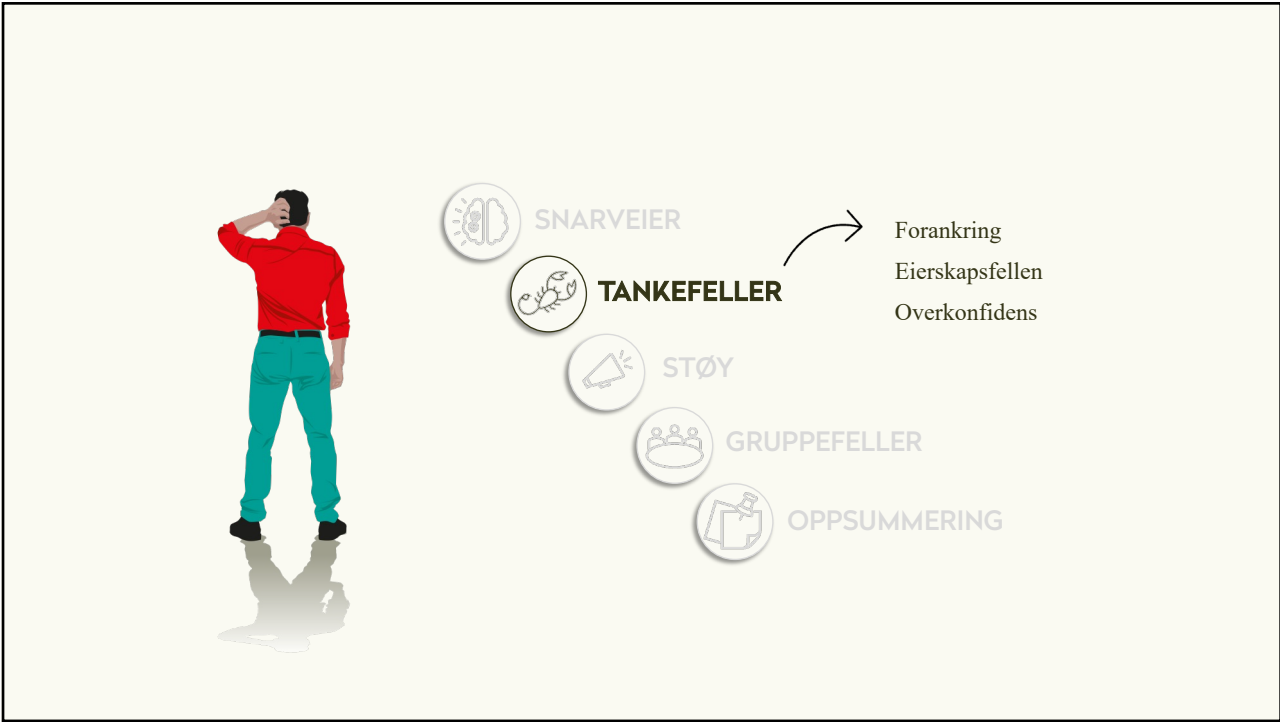
...men som også fører til systematiske
skjevheter (bias) i beslutningene våre



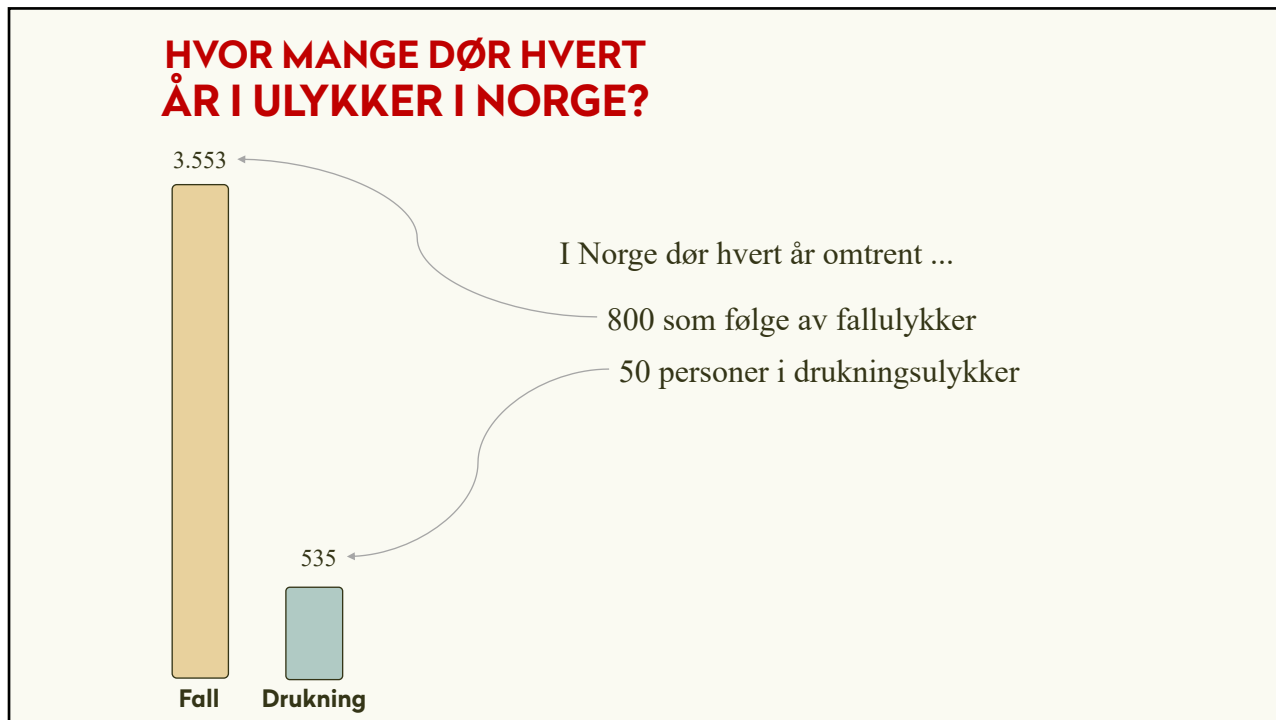
36



37



38



41

VERDENS RARESTE AUKSJON

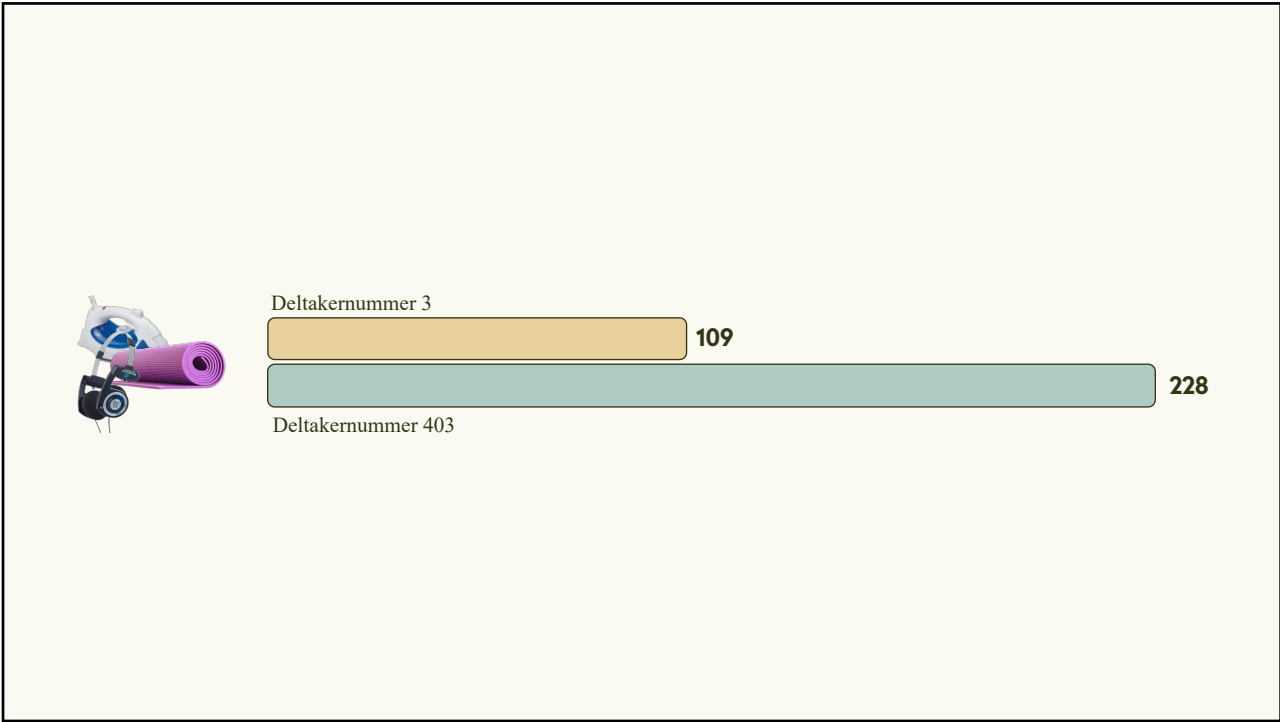
Deltakernummer 3 eller 403

Er du villig til å betale deltaker-nummeret ditt i kroner? **Ja!**

Hvor mye er du villig til å betale? **120 kr**

Ariely, Loewenstein & Perlec (2003) Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves without Stable Preferences

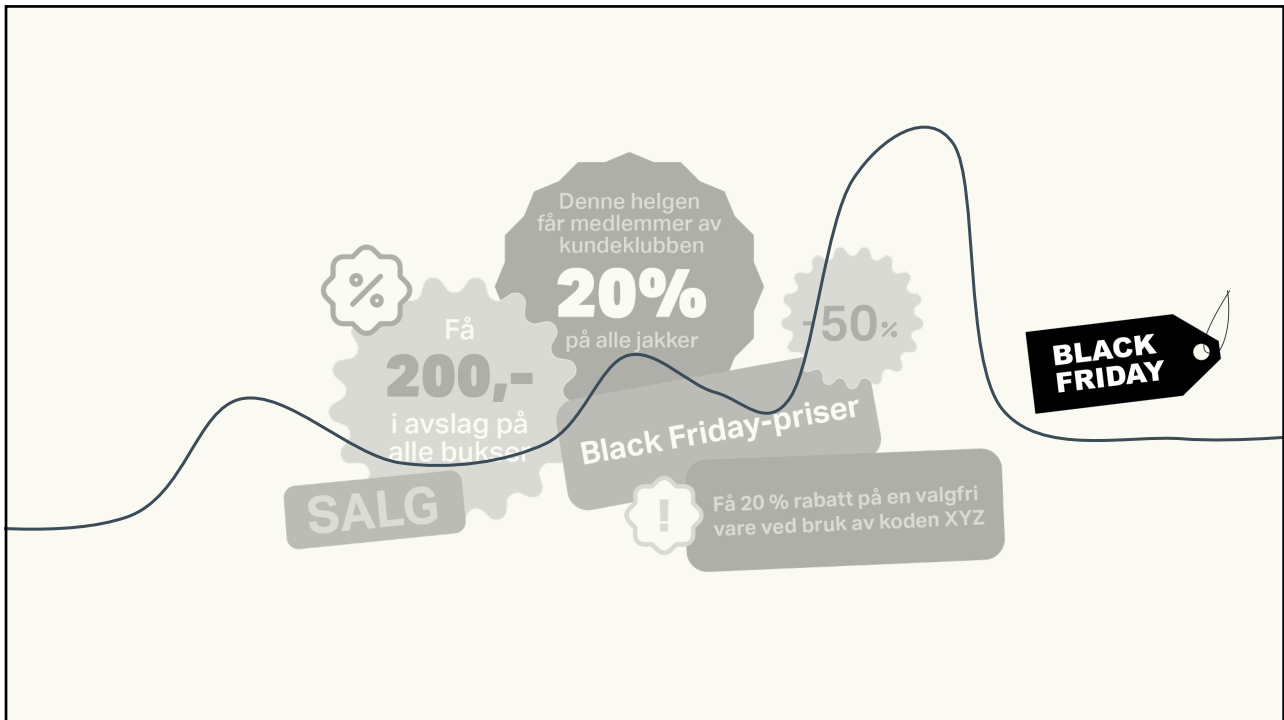
42



43



44



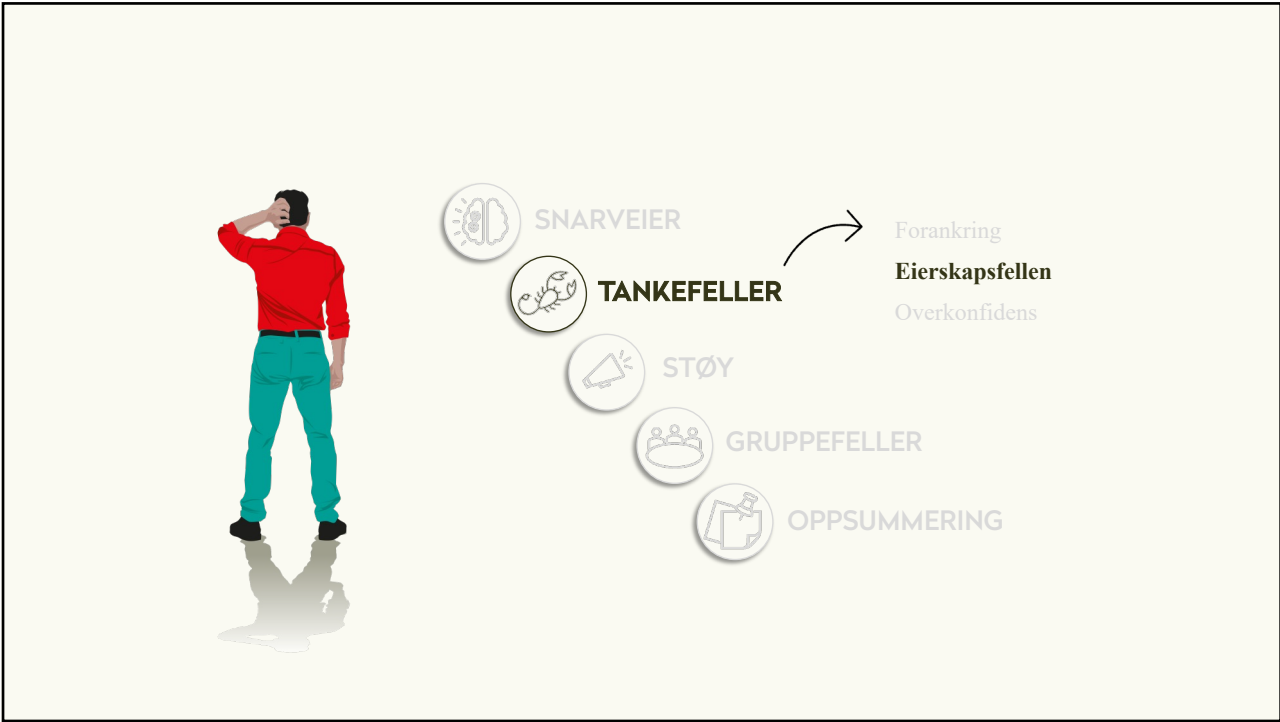
45



HOVEDBUDSKAP: **FORANKRING**

- 1 Alle vurderinger skjer med et utgangspunkt
- 2 Utgangspunktet har mye å si for utfallet av vurderingen
- 3 Bruk **perspektivbytter**: Hva vill du ta tenkt om utgangspunktet var annerledes?

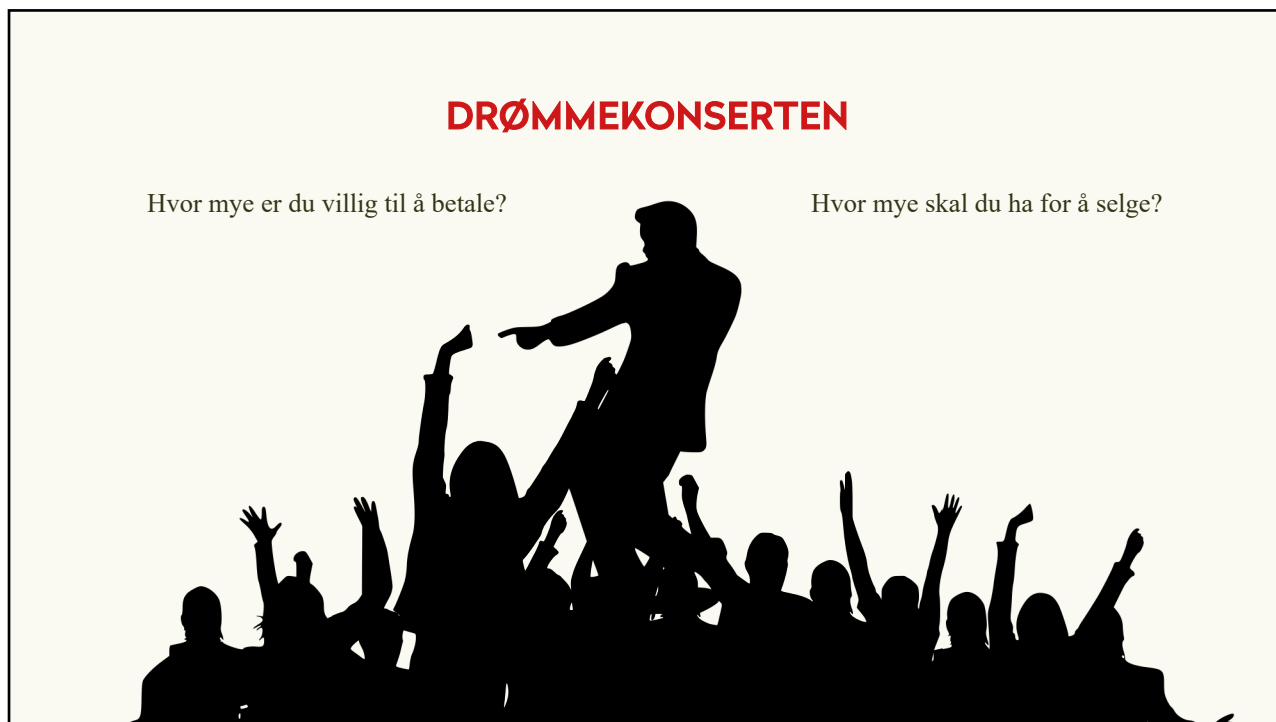
46



48



49



50



51

EIERSKAP = VERDSETTELSE

Vi holder ofte i for stor
grad fast ved status quo
.. og ved egne ideer og antakelser



52

EIERSKAP = VERDSETTELSE

Vi holder ofte i for stor
grad fast ved status quo
.. og ved egne ideer og antakelser

TIPS 1

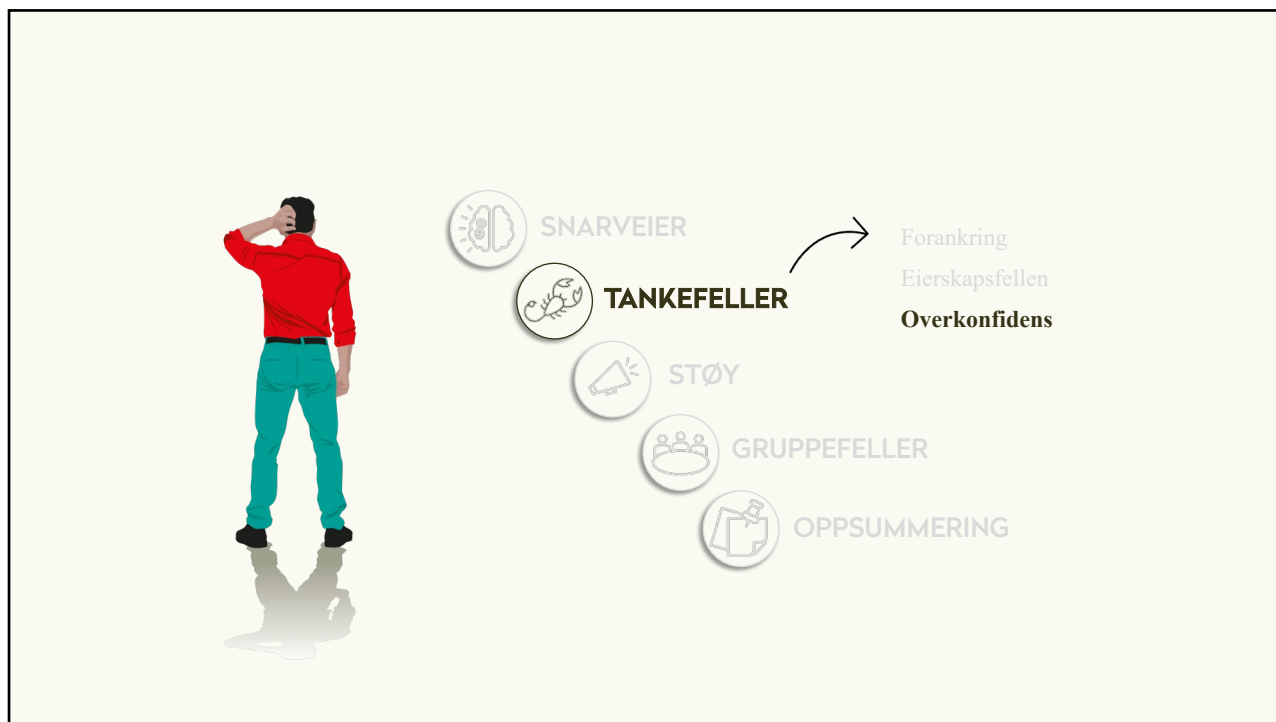
Skal du få noen til å trives,
sørg for at de føler autonomi og eierskap

TIPS 2

Skal du få noen til å like dine ideer, sørg
for at de tror det er deres egne



53



56

OVERKONFIDENS



Overtakelse 2. desember 2000

- Doble gipsplater, himling (isolere)
- Nytt gulv (kjøkken, soverom, gang)
- Male alle rom
- Nytt elanlegg
- Nytt kjøkken

Antatt ferdigstillelse: **22. DESEMBER**

57

OVERKONFIDENS

Hvor lang tid tror du at det tar? **34 dager**

Om alt går så dårlig som det kan gå? **49 dager**

Fasit: **56 dager**



Buheler et al. (1994) *Exploring the "planning fallacy": Why people underestimate their task completion times.*

69

OVERKONFIDENS

Advokaters risikovurderinger

Ansettelses

Oppussingsprosjekter

Follobanen



Buheler et al. (1994) *Exploring the "planning fallacy": Why people underestimate their task completion times.*

70

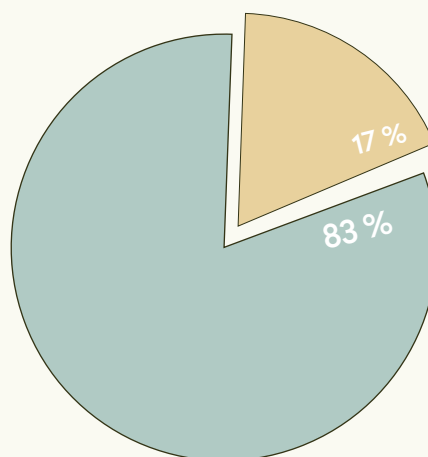
BEDRE ENN DE FLESTE

Sammenliknet med andre som gjør samme jobb
som deg, hvor kompetent vil du si at du er?

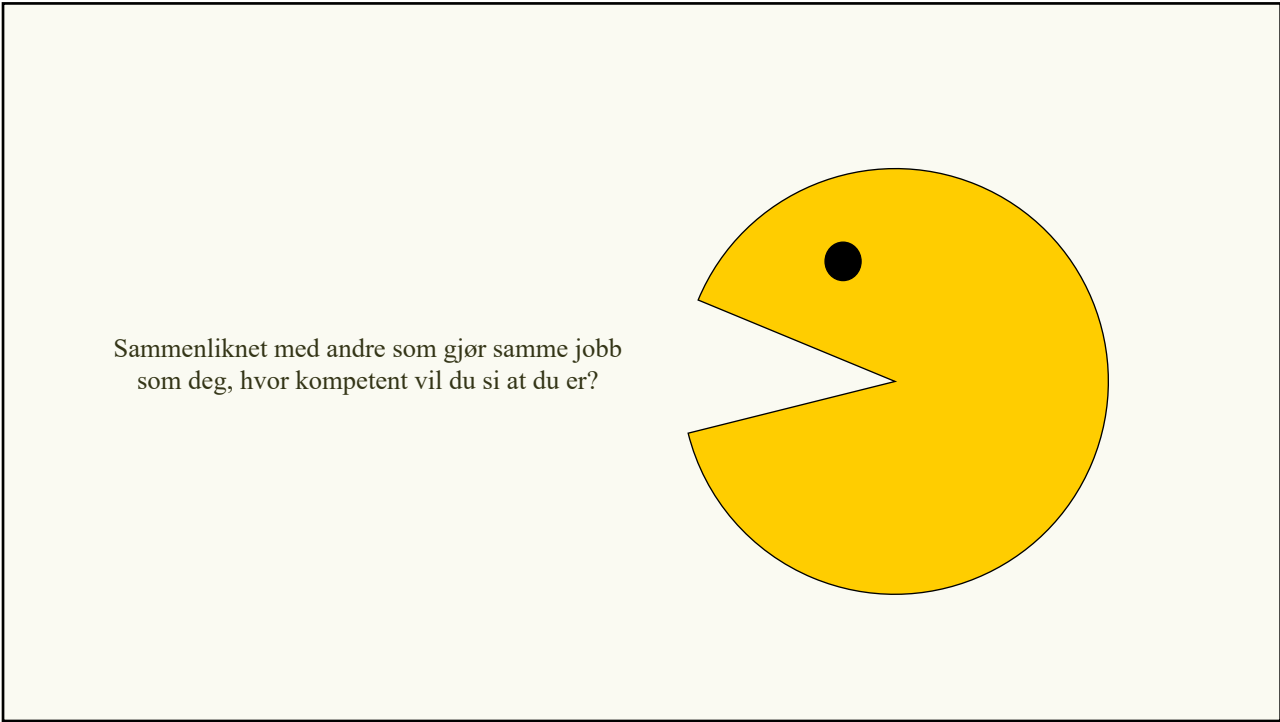
71

BEDRE ENN DE FLESTE

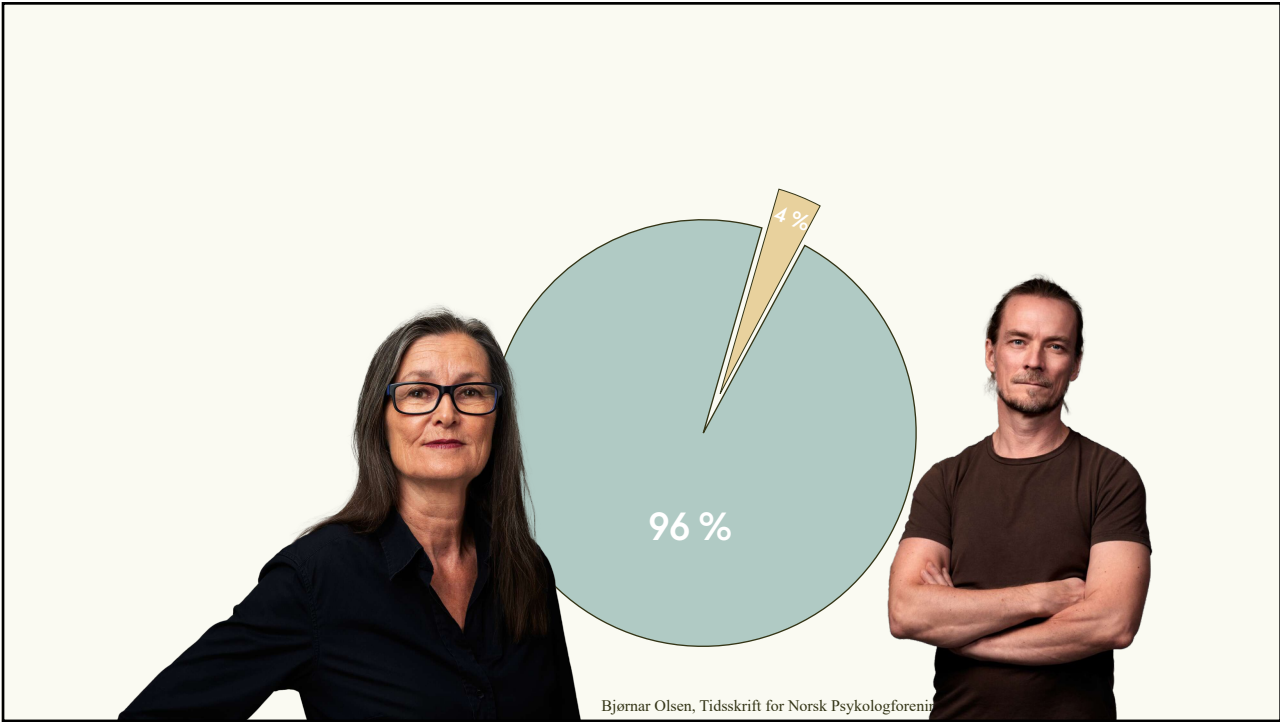
Sammenliknet med andre som gjør samme jobb
som deg, hvor kompetent vil du si at du er?



72



73



74



TILTAK MOT OVERKONFIDENS
UTSIDEBLIKKET

1. Start anslaget ditt med å ta utgangspunkt i et sett med typiske, historiske tilfeller og justér ut fra det.
2. Justér, forutsatt at du har gode argumenter for det

EKSEMPEL
7 av 10 norske bedrifter går dukken innen fem år
Hvorfor er din sjanse for suksess mer enn 30 prosent?

Buheler et al. (1994) Exploring the "planning fallacy": Why people underestimate their task completion times.

75



HOVEDBUDSKAP: OVERKONFIDENS

- 1 Vi har en tendens til å være for sikre i vår sak
- 2 Selvsikkerhet er ikke en pålitelig indikator for noe
- 3 Bruk utsideblikket

76



TILTAK MOT TANKEFELLER

- 1 Blinding**
Det du ikke eksponeres for, kan ikke påvirke deg
- 2 Bruk perseptivbytter**
Se problemstillingen fra ulike vinkler
- 3 Innhent innspill fra andre**
Be om kritiske innspill fra andre – helt utenforstående som ikke trenger å bekymre seg for relasjonen til deg.
- 4 Anta at du tar feil**
Og skriv ned hvorfor det er slik
- 5 Bruk referansekasus**
Ha en fast referanse som du vurderer mot

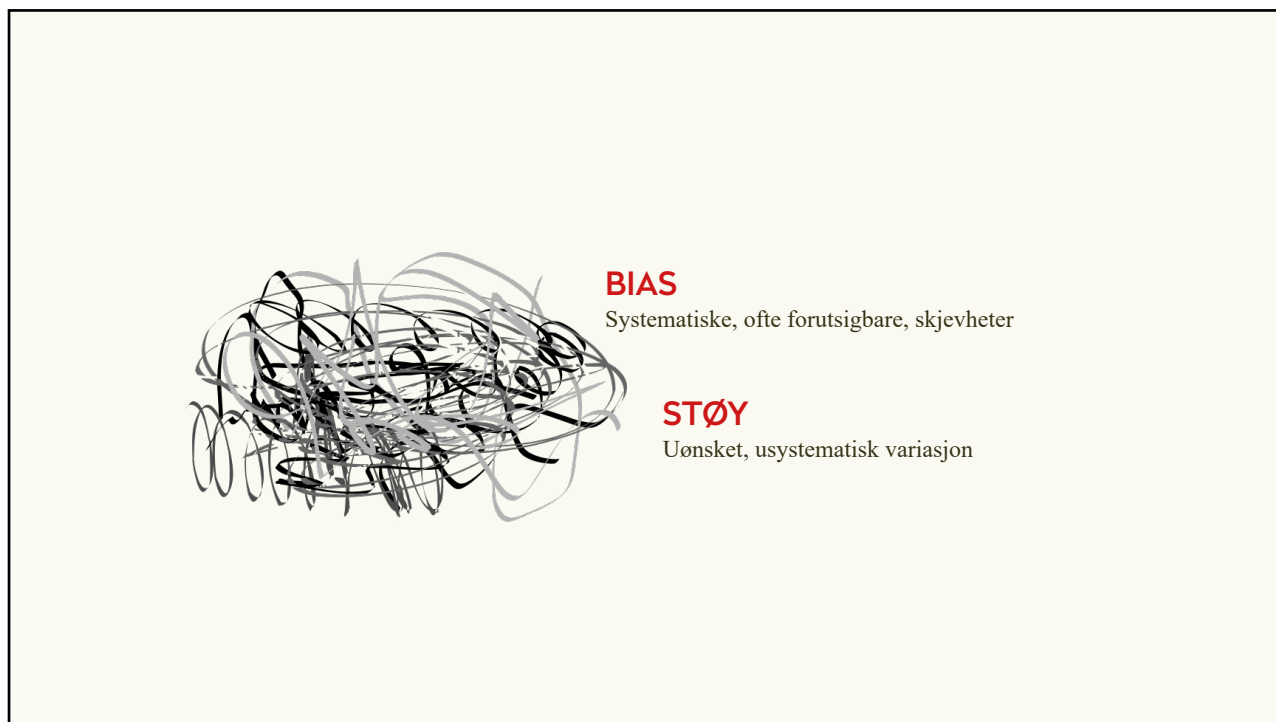


78

STØY



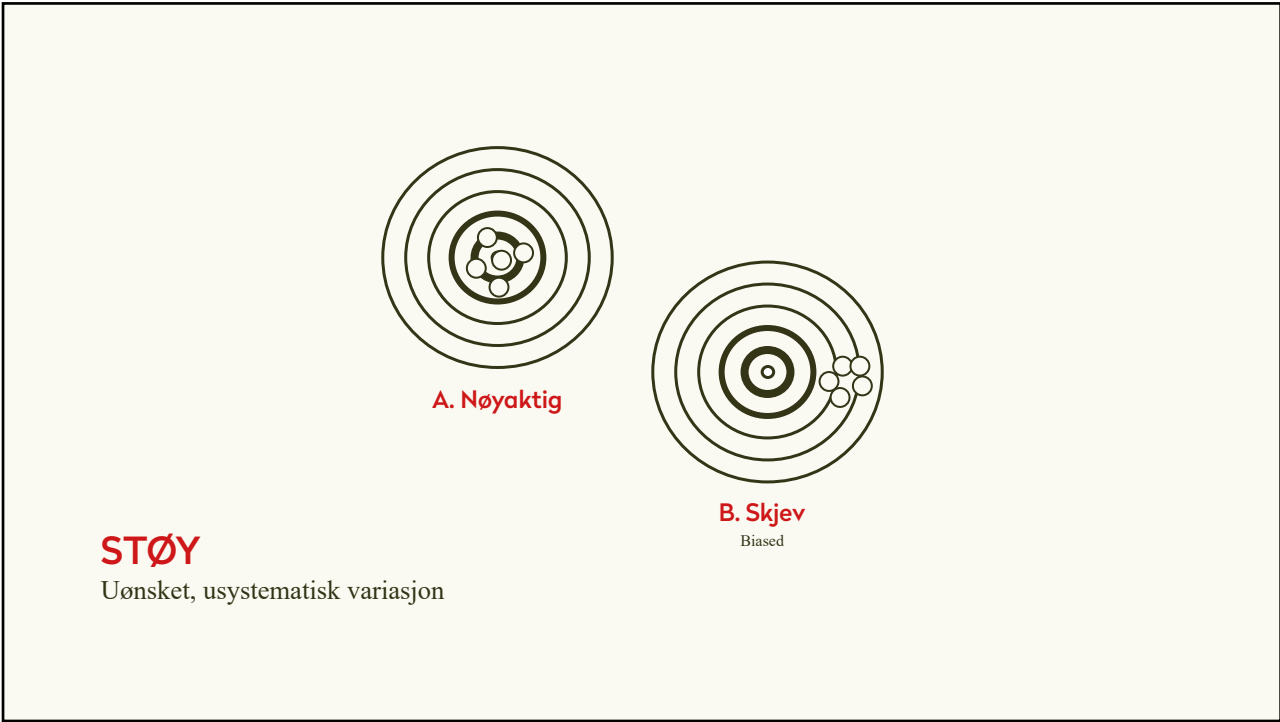
80



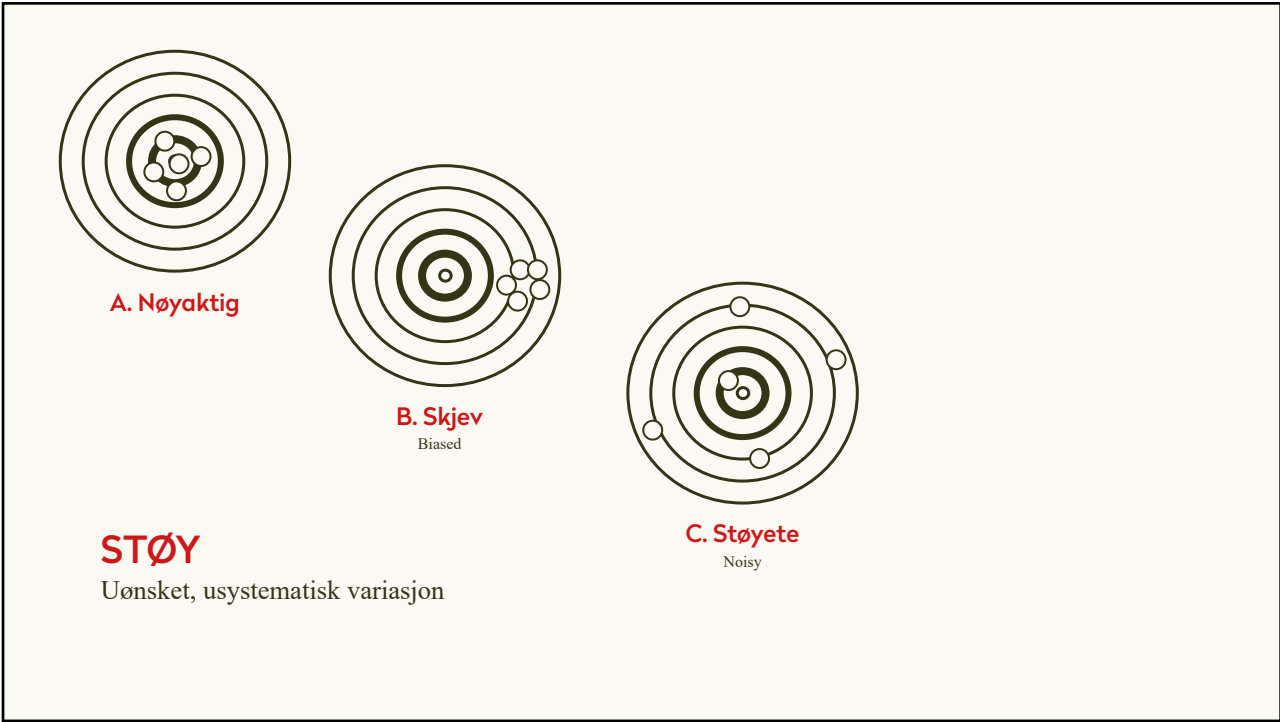
81



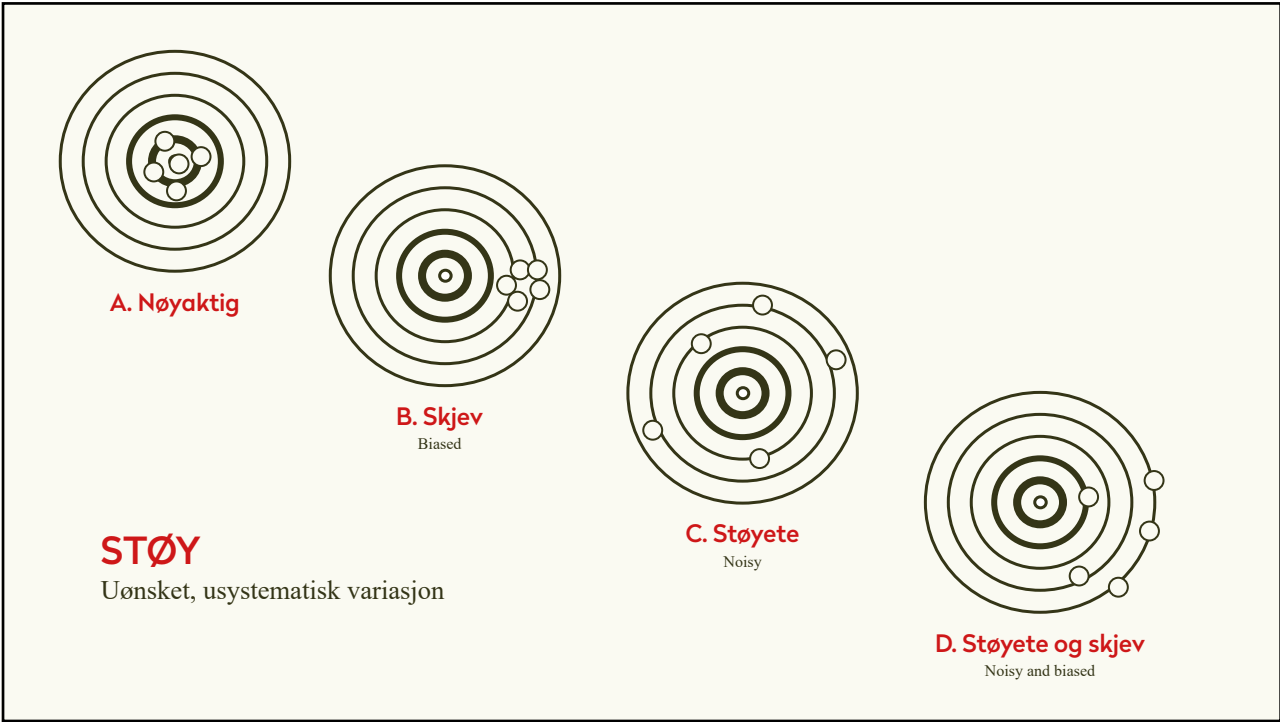
82



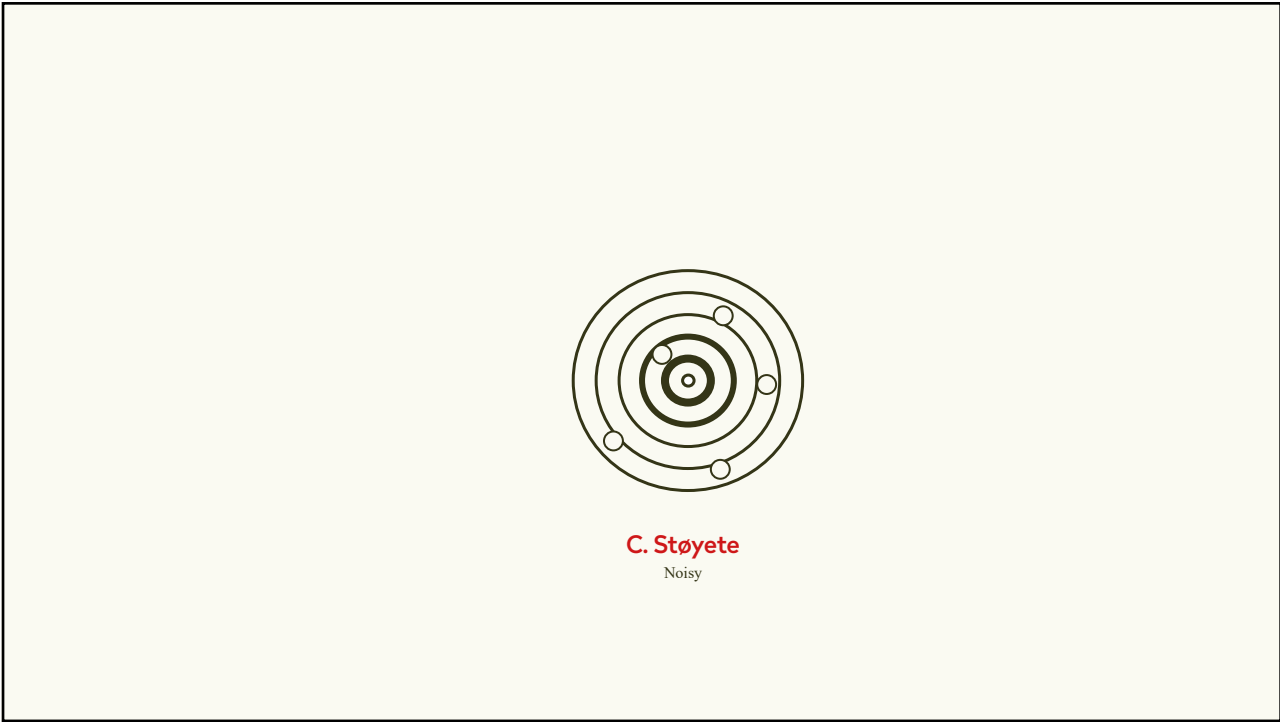
83



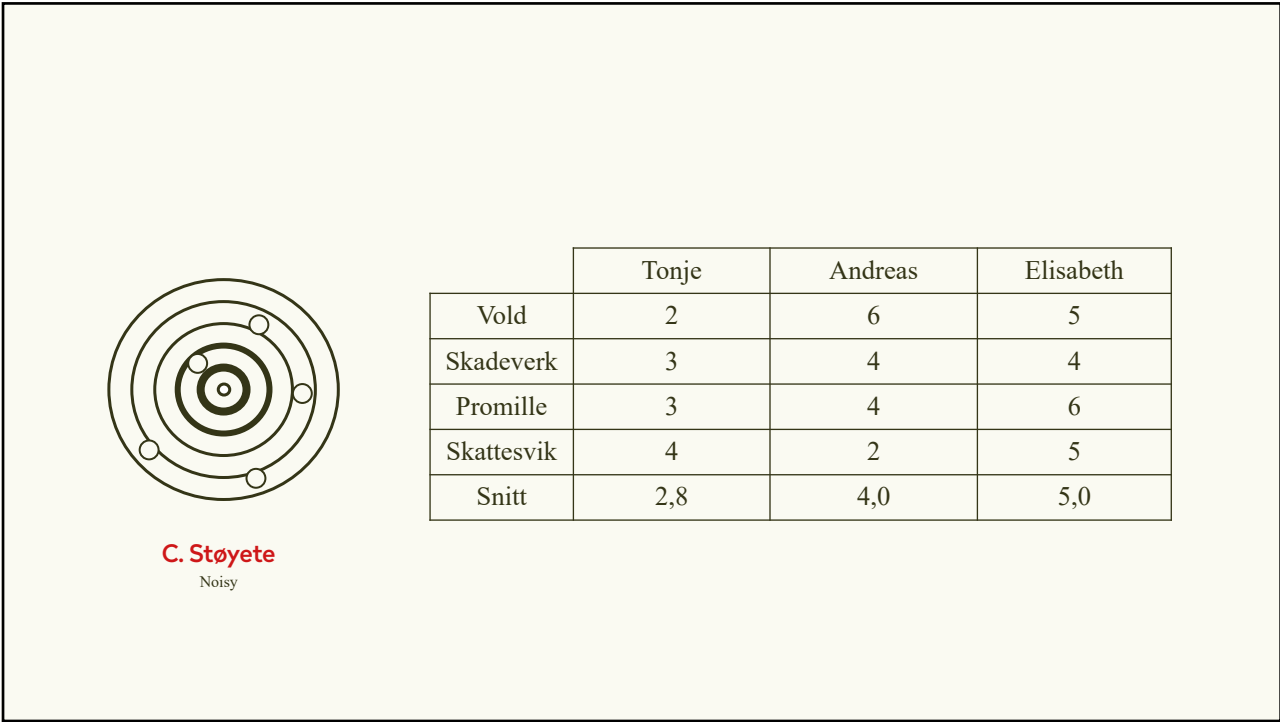
84



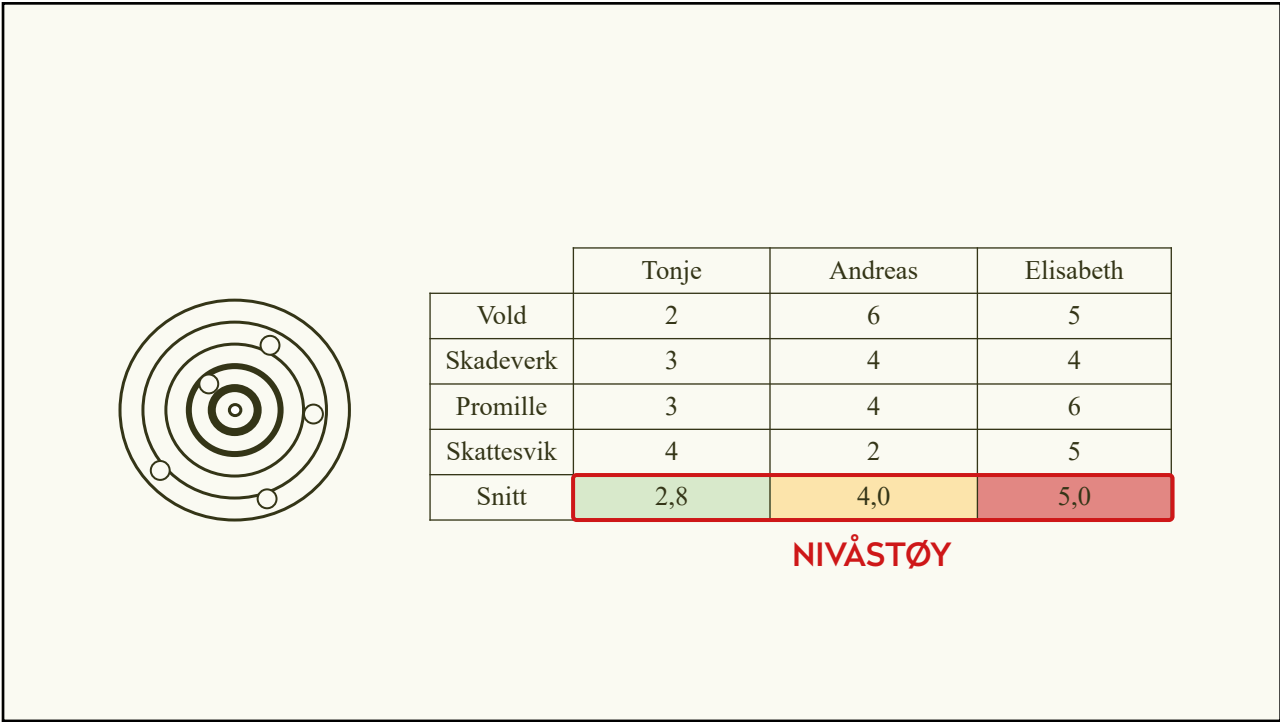
85



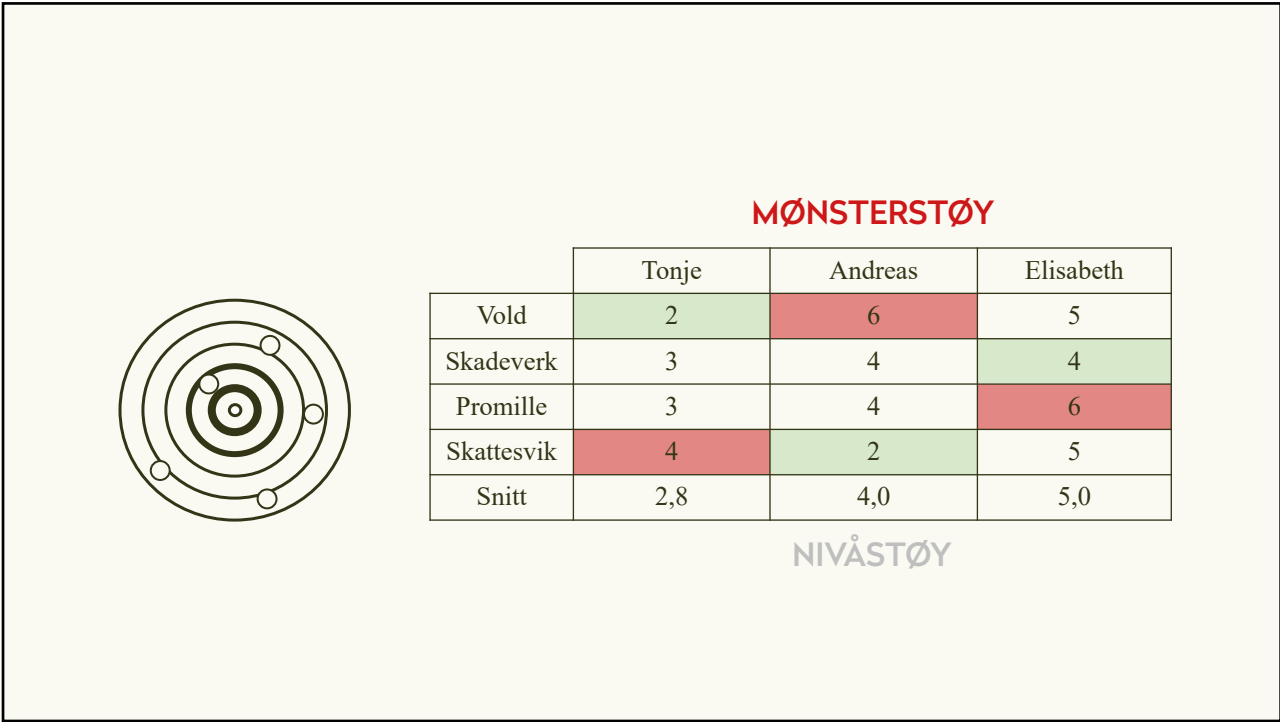
86



87



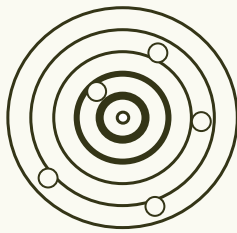
88



89



90



KILDER TIL STØY

Tvetydig informasjon
Tvetydige kriterier
Ulike preferanser
Ulike vurderingsstiler
Ulike situasjoner
Ulike følelsesmessige tilstander
Ulik begrepsforståelse

91

BEGREPSFORSTÅELSE

“PST vurderer det som mulig at både ekstreme islamister og høyreekstremister vil forsøke å gjennomføre terrorhandlinger i Norge i 2023”



92

BEGREPSFORSTÅELSE

“PST vurderer det som mulig at både ekstreme islamister og høyreekstremister vil forsøke å gjennomføre terrorhandlinger i Norge i 2023”



Hensikten er “å skape en mer ensartet beskrivelse av sannsynlighet i vurderingene og derigjennom reducere uklarhet og faren for misforståelser”

93

BEGREPSFORSTÅELSE

SANNSYNLIGHETSORD

Meget sannsynlig

Sannsynlig

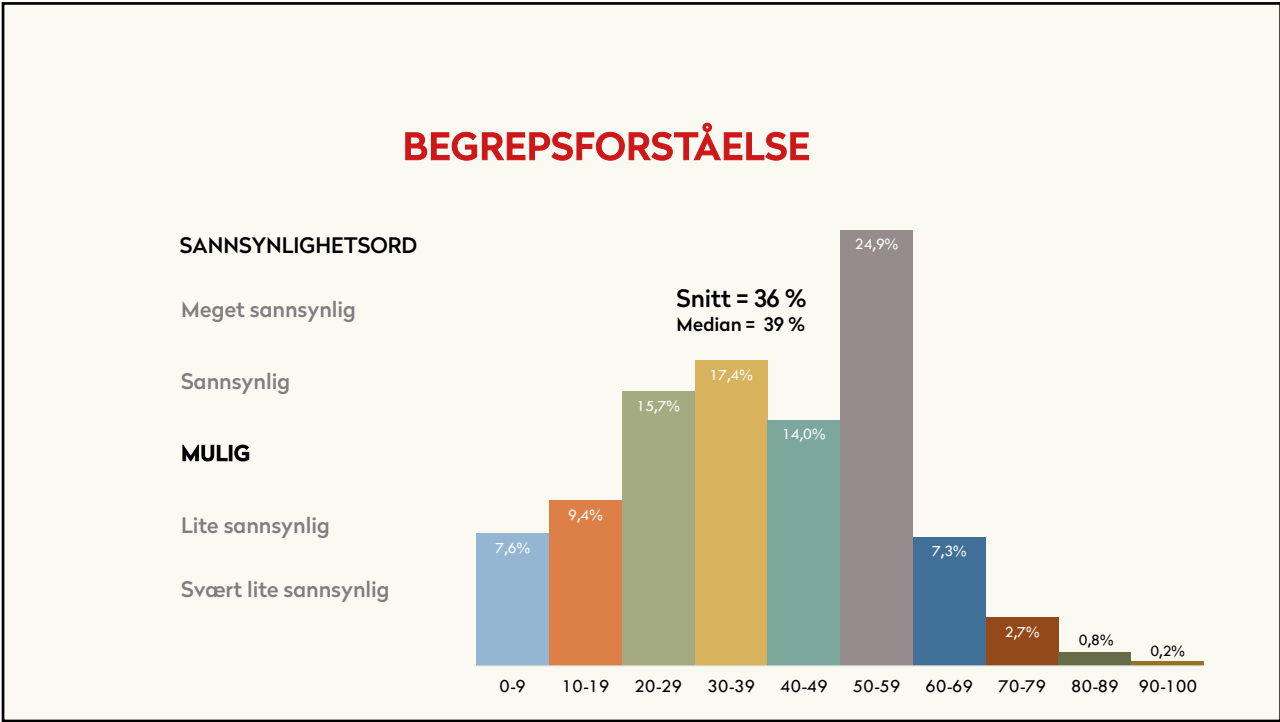
MULIG

Lite sannsynlig

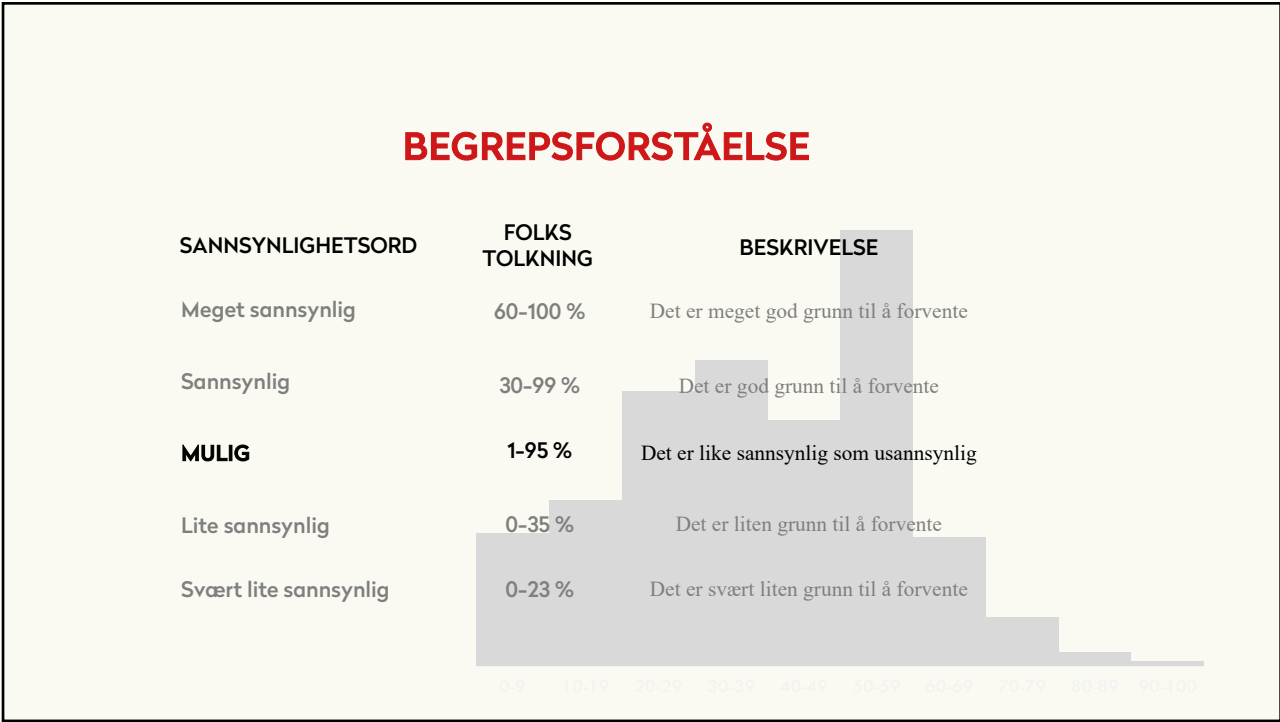
Svært lite sannsynlig

“PST vurderer det som mulig at både ekstreme islamister og høyreekstremister vil forsøke å gjennomføre terrorhandlinger i Norge i 2023”

94



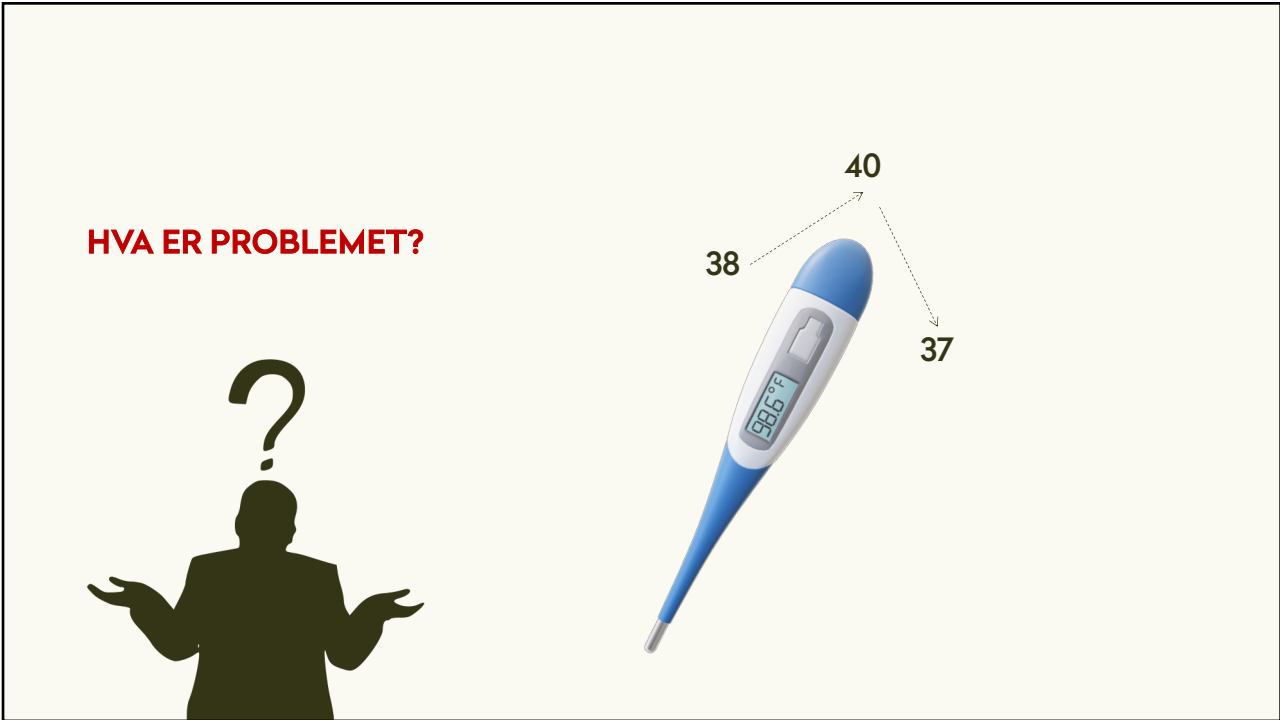
95



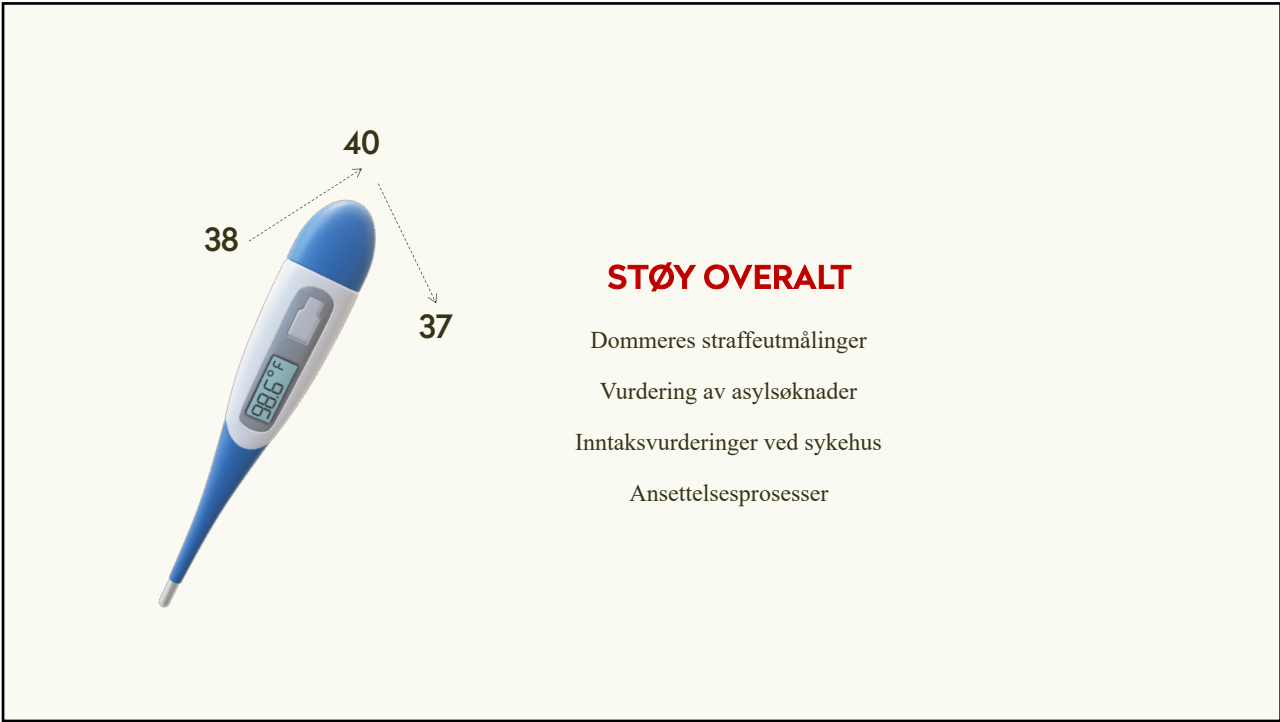
96

BEGREPSFORSTÅELSE			
SANNSYNLIGHETSORD	FOLKS TOLKNING	BESKRIVELSE	PROSENTER
Meget sannsynlig	60-100 %	Det er meget god grunn til å forvente	> 90 %
Sannsynlig	30-99 %	Det er god grunn til å forvente	60-90 %
MULIG	1-95 %	Det er like sannsynlig som usannsynlig	40-60 %
Lite sannsynlig	0-35 %	Det er liten grunn til å forvente	10-40 %
Svært lite sannsynlig	0-23 %	Det er svært liten grunn til å forvente	< 10 %

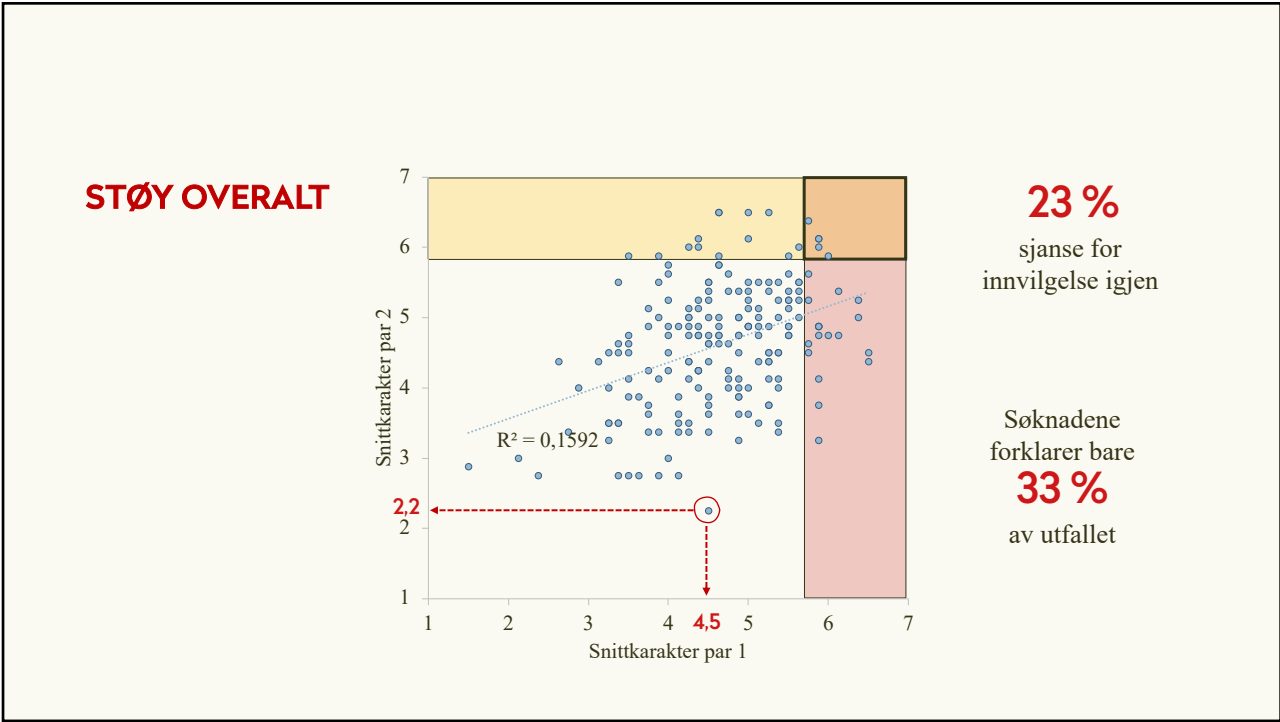
99



101



102



103

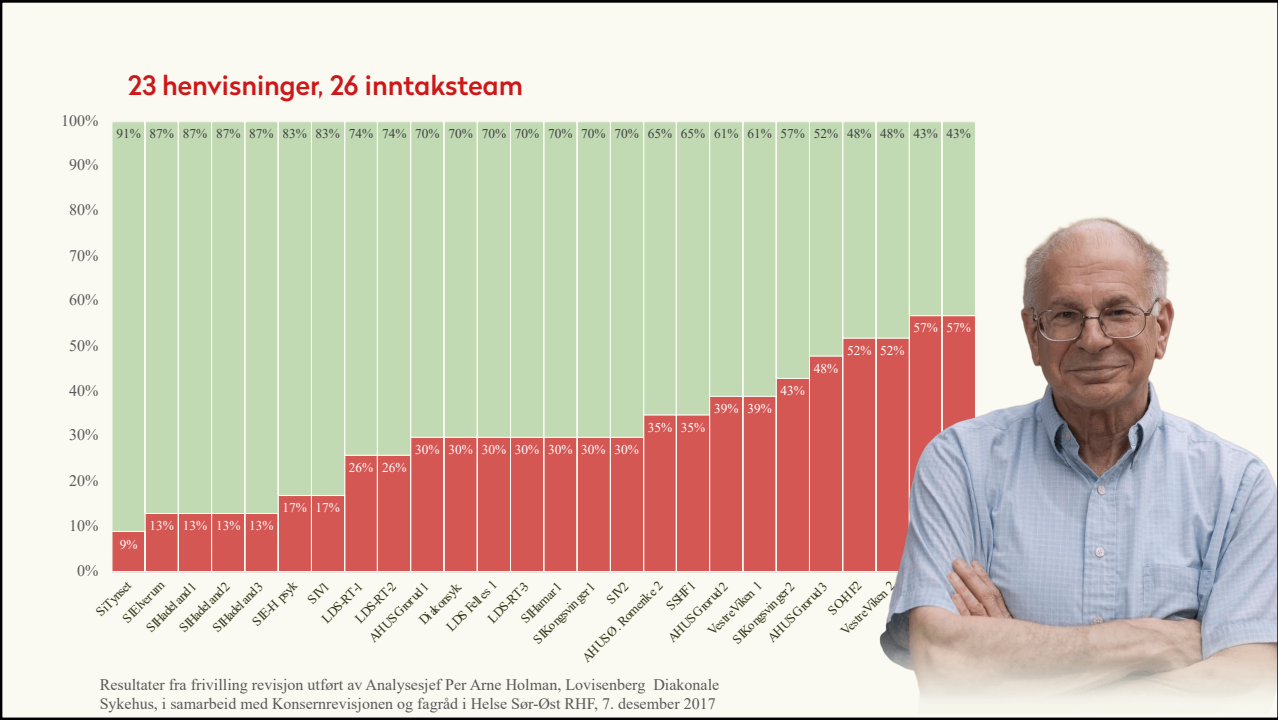
Wherever there is judgment, there is noise,
and probably more of it than you think

=

**LIKEBEHANDLING
ER EN UTOPI**



106



107



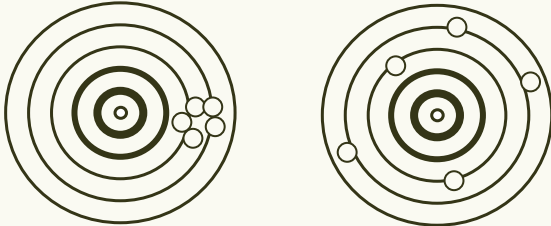
HOVEDBUDSKAP: **STØY**

- 1 Bias er systematiske skjevheter, støy er uønsket variasjon
- 2 Er alltid tilstede der menneskelige vurderinger gjøres
- 3 Gjør ofte beslutningene uholdbart inkonsistente

111



TILTAK MOT **STØY**



Skjev
Biased

Støyete
Noisy

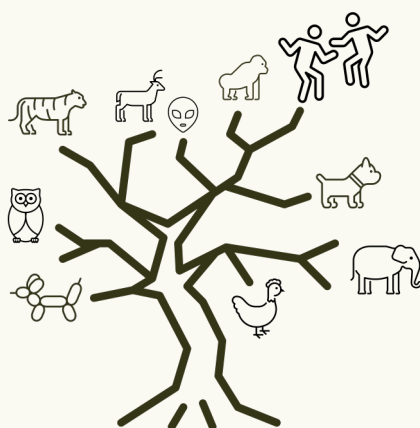
112



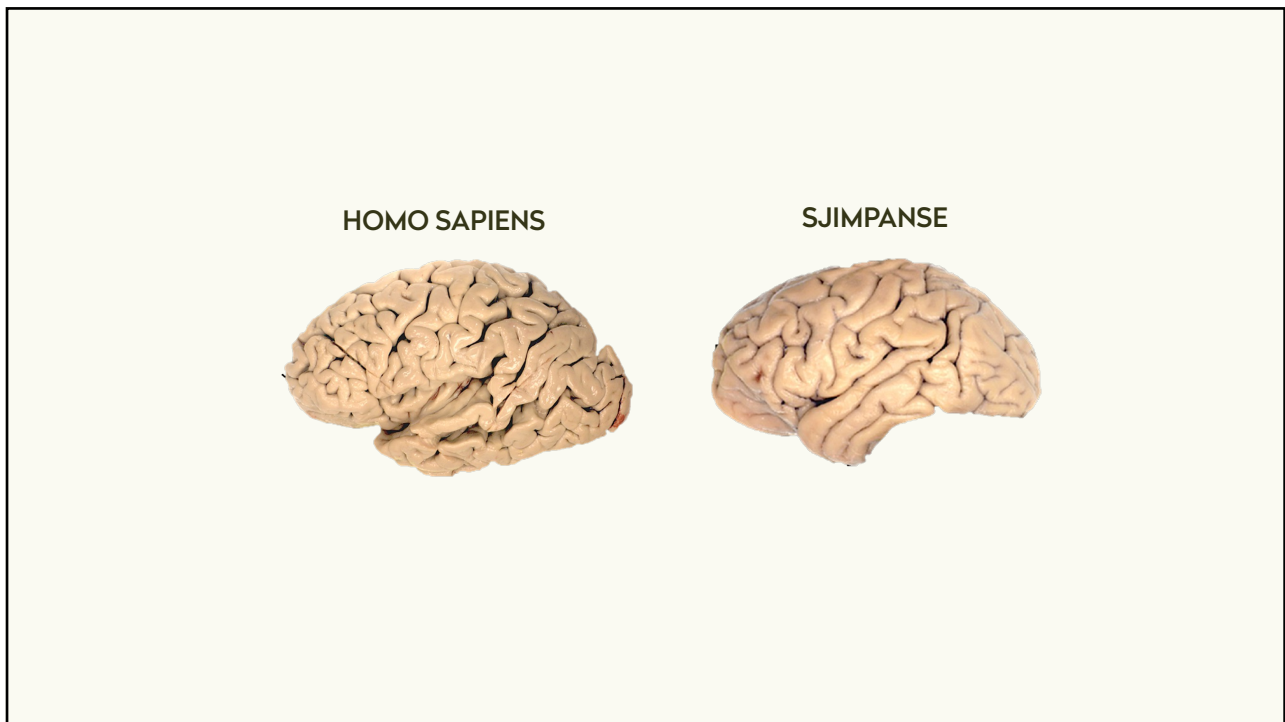
TILTAK MOT STØY

- 1 Presise problemstillinger og kriterier**
Hva skal dere ta stilling til? Og hvilke kriterier skal gjelde? Tvetydighet øker sjansen for støy.
- 2 Flere uavhengige vurderinger**
Avdekker og reduserer støy
- 3 Vurder algoritmer**
Er garantert å redusere støy og har god støtte i forskningen. Trenger ikke være komplisert.
- 4 Gjennomfør en støyrevisjon**
Ta stikkprøver av hvor mye støy det er i sentrale beslutningsprosesser. Passer for situasjoner der mange like beslutninger tas ofte – som saksbehandling eller ansettelsesprosesser.

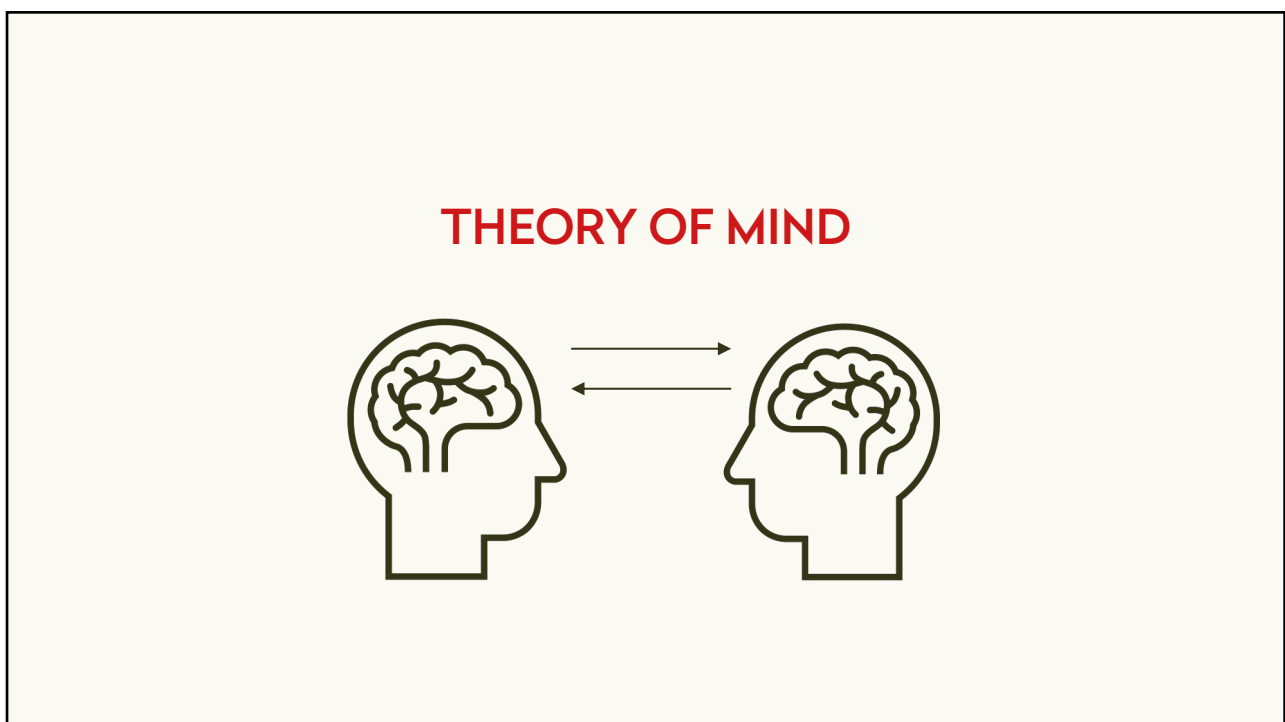
113

**EVOLUSJON**

116



118



119



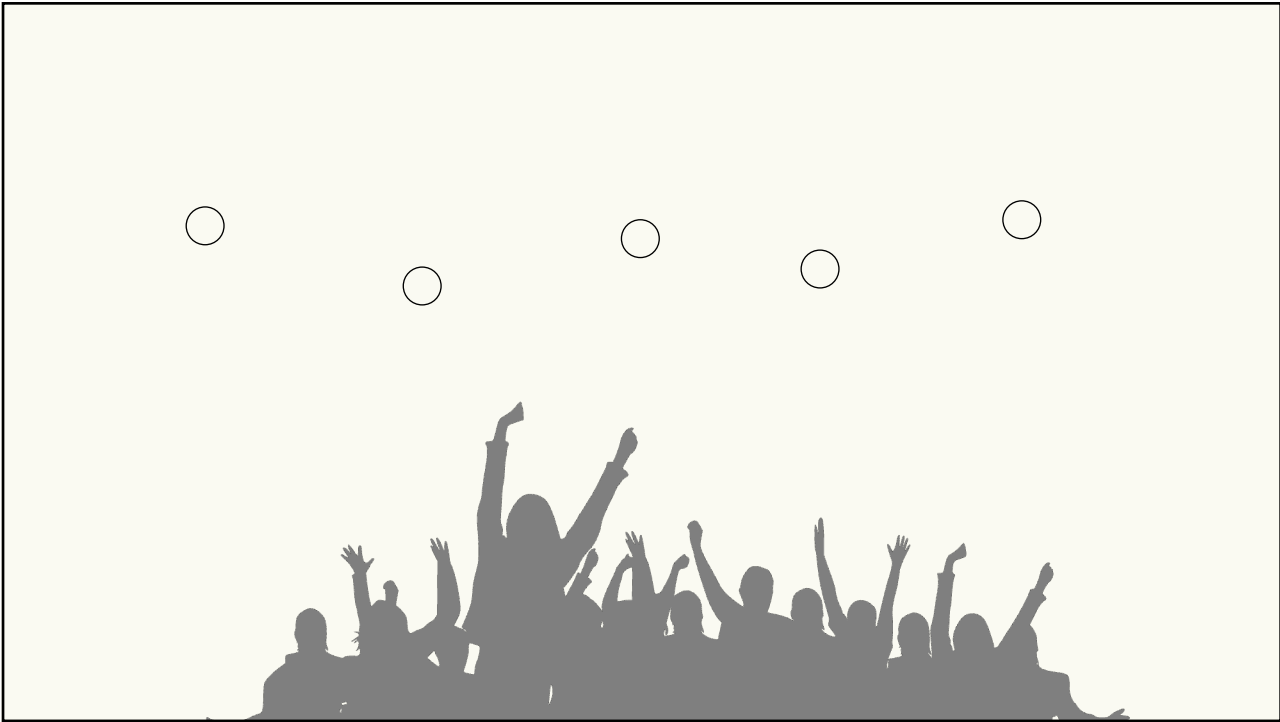
123



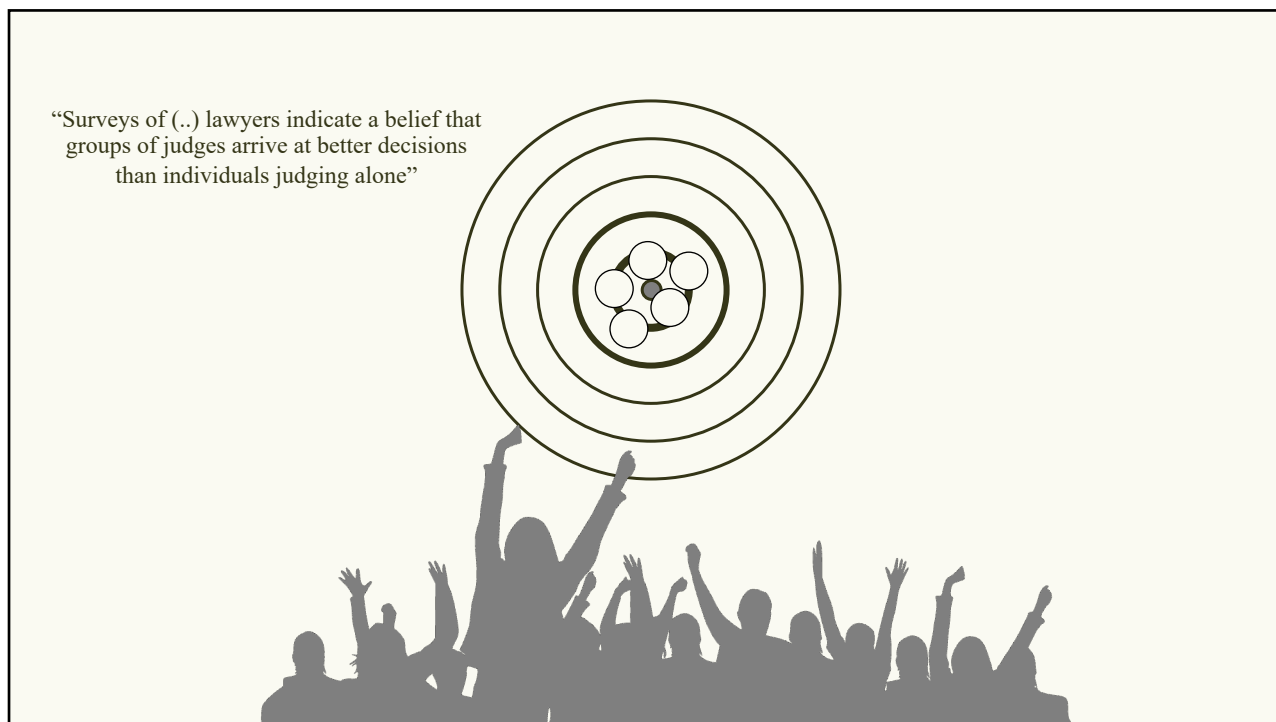
124



125



126



127

PIERS GENIALE EKSPERIMENT

12 eksperter
Fire grupper
De samme 25 søknadene

1. Individuell vurdering
2. Møtes for å diskutere
3. Justere scorer

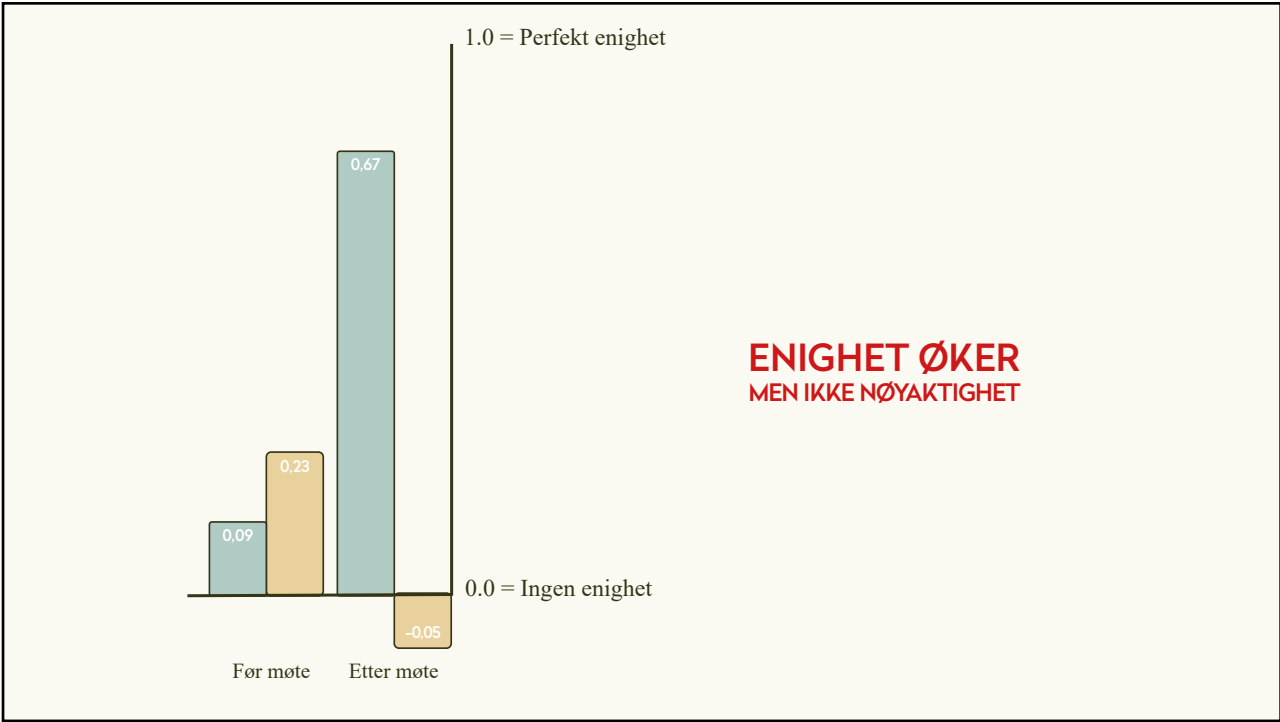
Pier et al (2016) "Your comments are meaner than your score":
score calibration talk influences intra- and inter-panel
variability during scientific grant peer review

The slide features a target diagram with concentric circles. The bullseye is composed of several small circles, some of which are shaded. A woman with long brown hair, wearing a light blue and white top, is standing in front of the target.

128



131



132

HVORFOR SKJER DET?

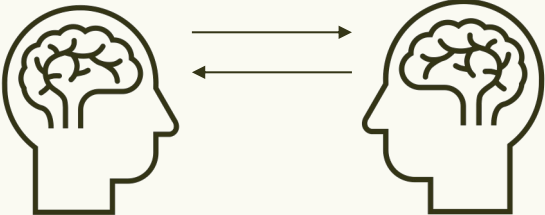
- Forankring
- Rekkefølgeeffekter
- Autoritetsfellen
- Sosial loffing
- Falsk konsensus-effekten

134

HVORFOR SKJER DET?

- Forankring
- Rekkefølgeeffekter
- Autoritetsfellen
- Sosial loffing
- Falsk konsensus-effekten
- Konformitet

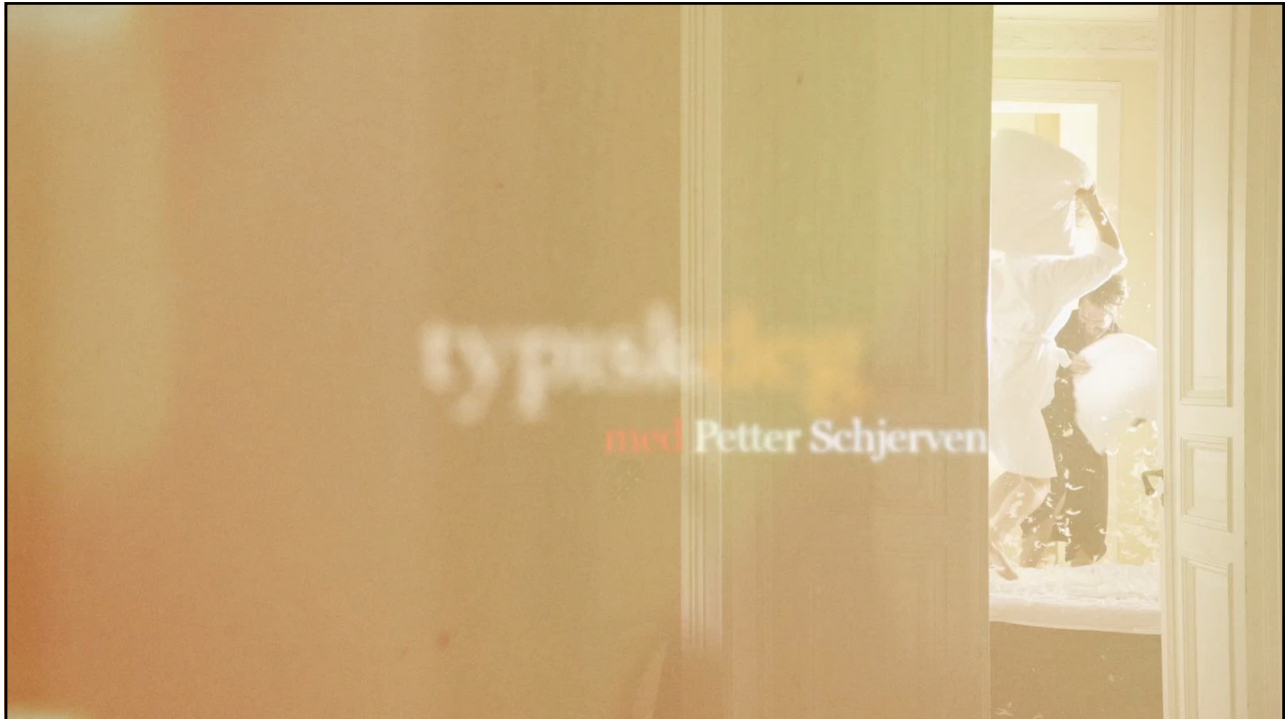
50 %



2,5 %

Newton EL. (1990) *The rocky road from actions to intentions*

136



138

A man's face is shown in a small square frame, surrounded by several white question marks. The man has light brown hair and is wearing a blue plaid shirt.

133 STUDIER I ULIKE LAND

Kulturelle forskjeller ...
... men folk ga etter overalt

I en situasjon hvor ...

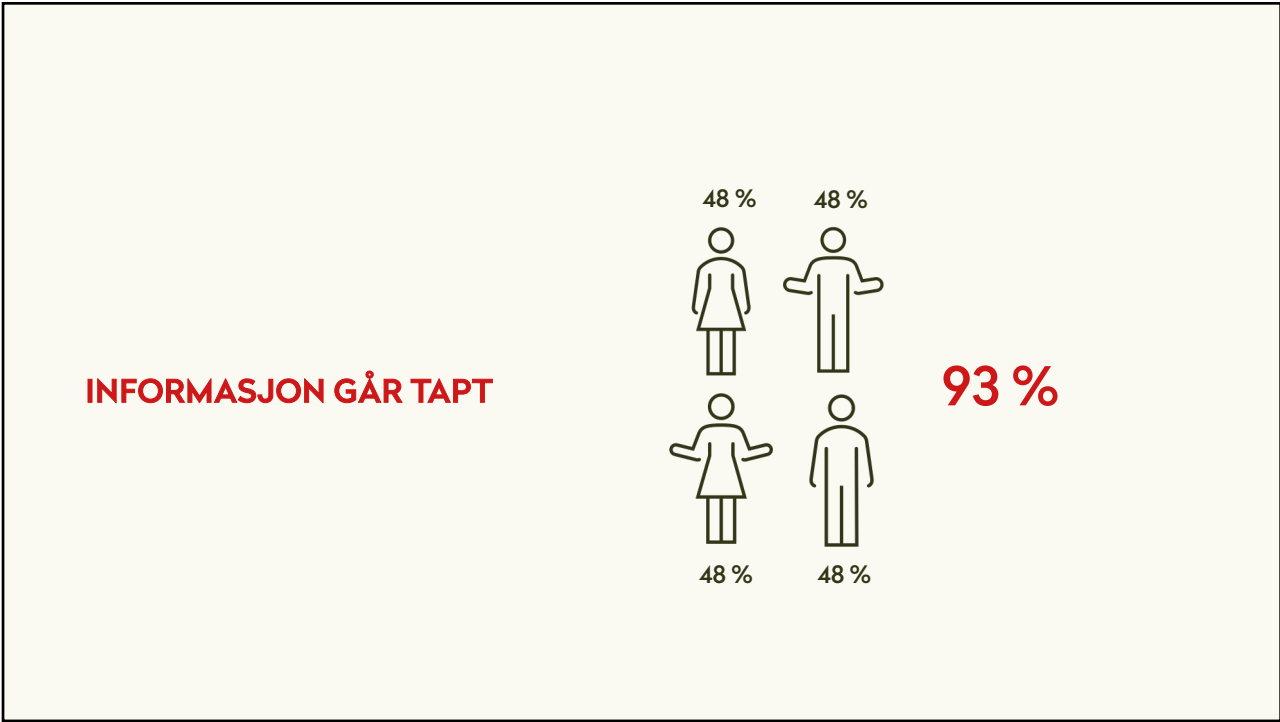
- 1) du skal teste øyemålet
- 2) svaret er helt åpenbart
- 3) de andre er ukjente
- 4) det ikke utøves press

Bond, R., & Smith, P. B. (1996). Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952b, 1956) line judgment task.

143



148



149

INFORMASJON GÅR TAPT

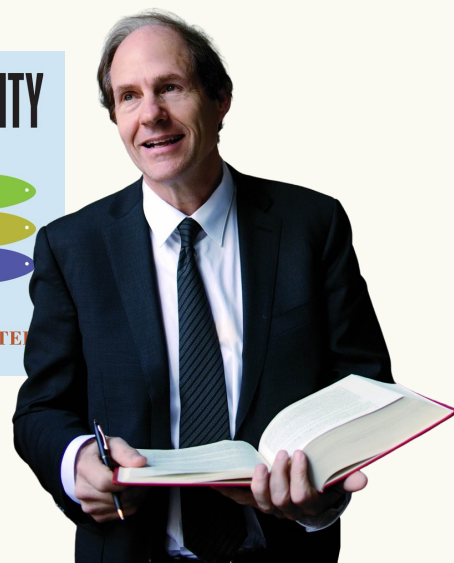
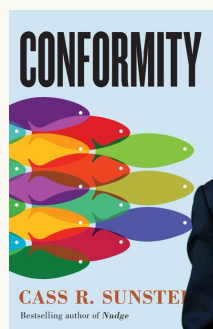
TOPP TRE ÅRSAKER

1. Jeg antok at gruppen hadde bestemt seg
2. Jeg var usikker på om innspillene var smarte nok
3. Jeg var usikker på om jeg hadde forstått problemstillingen

150

SÅRBARE SITUASJONER

Tvetydighet
Asymmetri i makt og kunnskap
Asymmetri i markeringsbehov
Tidspress



151

HVA GJØR **GODE** GRUPPER?

Handler *ikke* om intelligensen til deltakerne

.. verken den gjennomsnittlige eller den til den smarteste

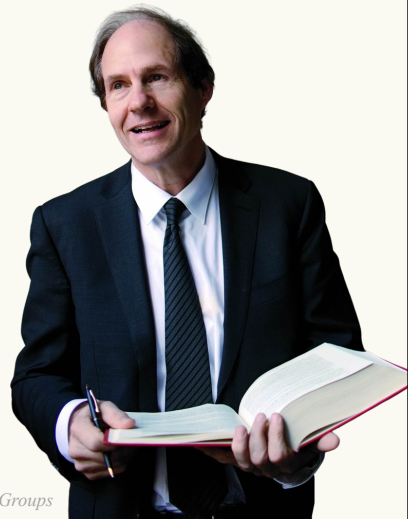
Handler i stedet om ...

... sosial sensitivitet

... hvor jevnt fordelt taletid er

HVA MAN GJØR > HVEM MAN ER

Woolley et al (2010) *Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups*



152

PSYKOLOGISK **TRYGGHET**



Creativity
Learning
Error management
Motivation



Leadership style
Norm and rules
Feedback culture
Deliberate practice

Edmondson (2004) *Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens*

Carmeli et al (2009) *Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-Quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety*



153

DIVERSITET TRUMFER EVNE

*Ikke nødvendigvis mangfold i kulturell bakgrunn,
geografi, alder eller utdanningsbakgrunn*

*Se etter kognitiv diversitet:
Mangfold i erfaringer, kunnskap og måter å tenke på*

Kognitiv diversitet gir bedre problemløsning

Page (2007) *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*



154

«**IKKE** ET PROBLEM HOS OSS»

*«Extraordinary claims require
extraordinary evidence»*

Carl Sagan



155

BALANSERT BESLUTNINGSTAKING

BALANCED DECISION-MAKING TECHNIQUE

www.JanOleHesselberg.no/blogg/balansert-beslutningstaking

TRINN	KONFORM-ITET	AUTORITETS-FELLEN	SOSIAL LOFFING
1 Individuell vurdering før møtet Møteleder ser gjennom. Kan være anonymt og kan godt deles med deltakerne.	✓	✓	✓
2 Alle deler sine argumenter Konklusjonsprat er forbudt. De med mest makt snakker sist.	✓	✓	✓
3 Utfordre vurderinger Diskutér og kritisér. Få frem styrker og svakheter ved de ulike argumentene. Mulig øvelse: Djevelens advokat	✓		
4 Avstemning Kan være anonym og trenger ikke være konkluderende (kan være veiledende). Mulig øvelse: Pre mortem	✓	✓	✓

Nøytral møteleder er klart å foretrekke
Fortrinnsvis uten egeninteresse eller makt

161



HOVEDBUDSKAP: GRUPPEFELLER

- 1 Vi ser til og påvirkes av andre
- 2 Enighet er ikke nødvendigvis et kvalitetstegn
- 3 Å skape trygge og forutsigbare rammer for uenighet er avgjørende

165

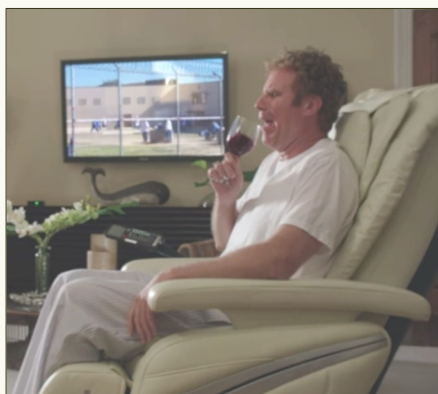


166



167

SETT VURDERINGENE
PÅ PRØVE



168

SETT VURDERINGENE
PÅ PRØVE



169

MEN GJELDER DET MEG?

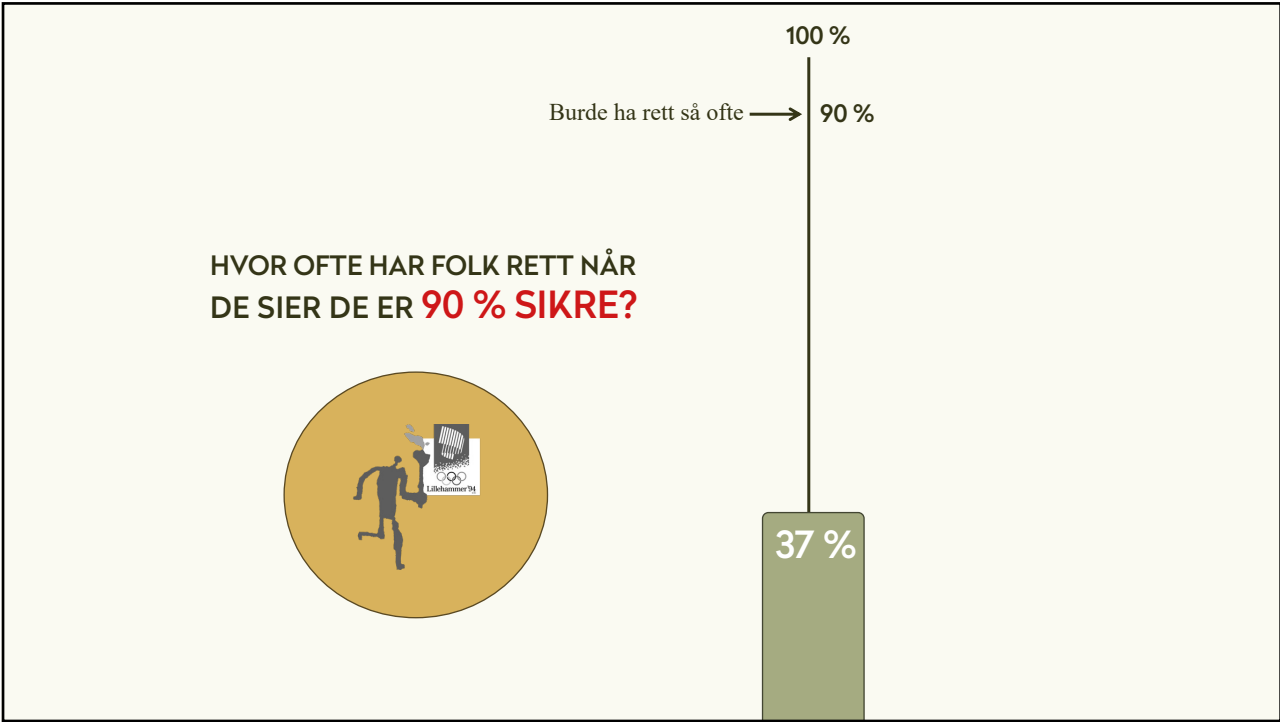
170



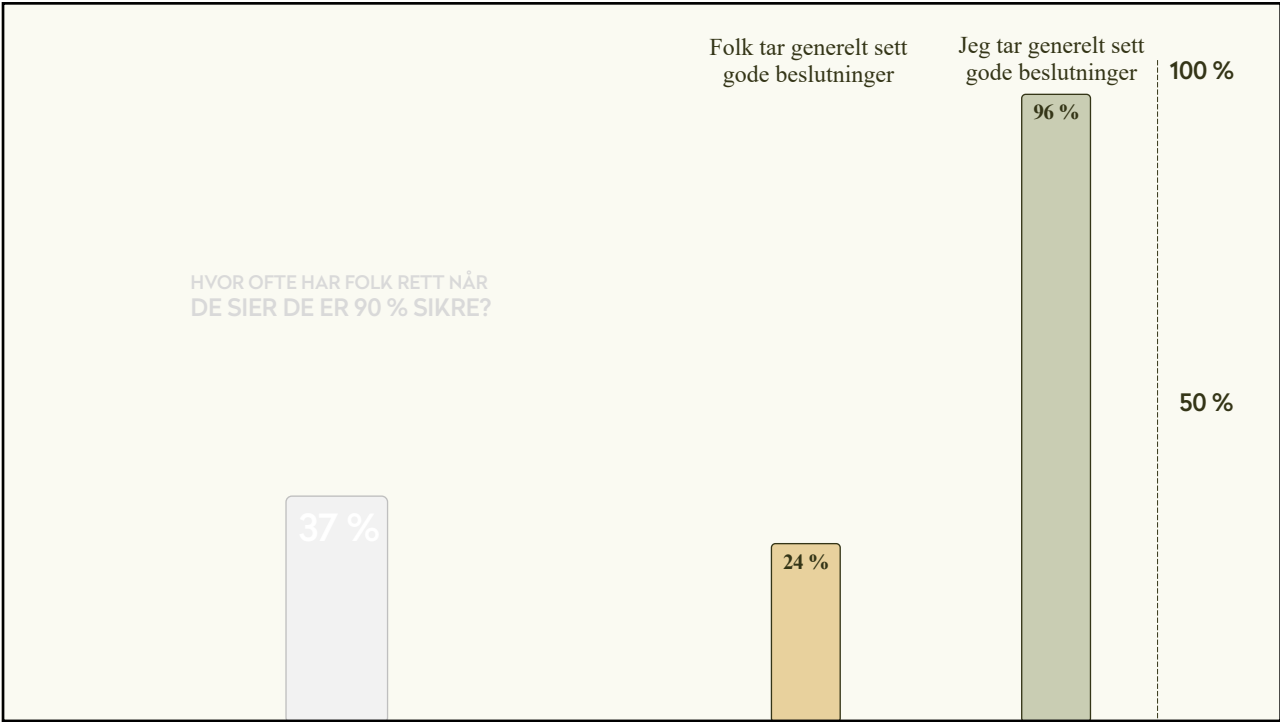
HVOR MANGE MEDALJER TOK
NORGE UNDER OL PÅ LILLEHAMMER?

Oppgi et intervall du er
90 % sikker på
inneholder det riktige svaret

171



172



173

EN SISTE HISTORIE



174

MÅLSETNINGEN

Litt om hvordan vi tar beslutninger

Overbevis dere om at

- vi påvirkes av **uønskede faktorer**
- **møter og diskusjoner** kan gjøre beslutningene dårligere
- **vi kan gjøre noe med det**



178

