

Fra dumme til smarte grupper



Knut Ivar Karevold

organisasjonspesikolog, førsteamanuensis II ved UiO og Handelshøyskolen BI, og direktør for GreeNudge

Hvis du vil fatte bedre beslutninger på jobb, dyrk tvilen og still spørsmål.



PSYKOLOGER FATTER BESLUTNINGER – på egen hånd og i samråd med kolleger. Blir beslutningene best når de tas alene, eller hjelper det å spørre andre til råds? Hva skjer hvis man involverer flere kollegaer og gjør valget i en gruppe?

De siste tiårenes forskning på beslutningsfeller (Gilovich, Griffin & Kahneman, 2002; Kahneman, 2003; Kahneman, 2011; Tversky & Kahneman, 1990) tilsier at også psykologer kan fatte dårligere beslutninger på egen hånd, og spesielt når de har det travelt. Selv eksperter kan gå i de velkjente fellene uten å vite det. Det er fort gjort å overse opplysninger som avviker fra forventningene, bli for sterkt påvirket av enkeltopplysninger og overvurdere hva nye saker har til felles med tidligere erfaringer. Det som er lett å huske, oppfattes som mest sannsynlig. Selvtillit regnes som den farligste fellen: Hvorfor tvile når man har rett, og hvorfor spørre andre til råds når svaret er klart? Nobelprisvinneren og psykologen Kahneman anbefaler å dyrke tvilen og stille spørsmål for å gjøre bedre beslutninger på egen hånd og sammen med andre (Kahneman, Lovallo & Sibony, 2011). Ved å involvere kollegaer i egne valg og lytte til motforestillinger, kan beslutningene bli bedre.

Beslutningsfeller i grupper

Betyr dette at gruppebeslutninger alltid er bedre? Dårlige gruppeprosesser kan komme i veien for gode beslutninger, og beslutningsfellene kan faktisk forsterkes av dårlig gruppedynamikk (Sunstein & Hastie, 2015).



Dårlig gruppedynamikk kan slå ut på flere måter. Travle, ustrukturerte møter hindrer dialog om alternative perspektiver. Tverrfaglige grupper kan ende med å snakke om det alle har til felles, og ikke få med unike eller avvikende oppfatninger. Selv de dyktigste i gruppen kan bli påvirket til å uttale seg slik at de blir godt likt av de andre i gruppen, og holde tilbake motforestillinger eller kritiske innvendinger.

Grupper kan også bli påvirket av den som tar ordet først, slik at uttalelsene til de mest ivrige snevrer inn den påfølgende debatten. I dårlig fungerende grupper kan optimistiske eller pessimistiske følelser smitte. Forskning viser at sosialt velfungerende grupper gjør det bedre enn grupper med smarte medlemmer.

Beslutningsfellene kan oppstå i alle typer grupper. Jeg har erfart at det på noen arbeidsplasser i helsetjenesten er lite rom for tvil og spørsmål, og møtene så hektiske at det ikke er tid til diskusjon. Noen steder er miljøet så dårlig at tvil oppfattes som tegn på inkompetanse, og spørsmål tolkes som kritikk og angrep: De som tviler, risikerer kritikk, og de som får spørsmål, kan føle seg krenket. Andre steder er miljøet bedre, men beslutningene fattes i lukkede rom, og møtene brukes til informasjon og orientering. Den største fellen er at de mest kompetente er overbevist om egen fortreffelighet og ikke vil høre andres oppfatninger.

Det finurlige med beslutningsfellene er at de er vanskelige å oppdage. Intuitive valg foregår raskt, assosiativt og uten bevisst kognitiv kontroll. Det finnes heldigvis flere veier til bedre gruppebeslutninger.

Planlegging og struktur er nøkkelen

Det lønner seg å planlegge og lede møtene godt (Sunstein & Hastie, 2015), ha en agenda der det går klart frem hva sakene skal dreie seg om, og sørge for at alle er godt informert om hver sak på forhånd. Det lønner seg også å ramme inn sakene tydelig når møtet starter, og si klart hva gruppen skal diskutere. Diskusjonene blir ofte bedre av å fokusere på fellesskapets mål og interesser, heller enn av hva den enkelte mener er best for egen del. Det er også lurt å invitere til motforestillinger, passe på at alle får sagt sin mening, og at lederen eller den med høyest status uttaler seg til slutt. Avslutt med å si klart fra om hvilken beslutning som er fattet.

Et annet råd er å dele beslutningsprosessen i to faser (Sunstein & Hastie, 2015), først en åpen innovativ fase og så en lukkende og konkluderende fase. I den åpne fasen er det lurt å fremme og anerkjenne alternativ nytenkning, og i den konkluderende lønner deg seg å være kritisk og fokusere på hindringer og vanskeligheter.

Gode møter er ikke nok

Hvorfor går det galt selv om møtene er planlagt godt? Årsakene kan være sammensatte: Det kan handle om enkeltmedlemmer i gruppen, relasjonene mellom medlemmene, relasjonene mellom faglige og sosiale konstellasjoner eller uklarheter i gruppens organisering.

Sårbarhet og utrygghet er én årsak til at uenigheter blir til vanskeligheter i grupper (Argyris, 1991). Mange profesjonsutøvere opplever liten avstand mellom faglig identitet og personlig identitet. Man har investert så mye i lang utdanning, faglig utvikling og faglig praksis at andres motforestillinger tolkes som personlig kritikk. Hvis noen i gruppen føler seg såret, blir det vanskelig å snakke om meningsforskjeller, og diskusjonen stopper opp før man kommer frem til en god felles beslutning.

For den enkelte psykolog kan det være vanskelig å se hvordan man selv bidrar til dårlig kommunikasjon og svake relasjoner. Det er lett å se andre som problemet, og tenke at andre bør endre mening eller oppførsel. Det er vanlig å holde fast på egne meninger når man møter motstand, og noen kan bli enda mer overbevist av motforestillinger. De to mest vanlige handlingsstrategiene er å argumentere aktivt for eget syn eller trekke seg fra diskusjonen.



På noen arbeidsplasser har jeg observert at faglige konfliktlinjer undergraver gode beslutningsprosesser: Legene, sykepleierne, sosionomene og psykologene er stort sett enige seg imellom, men uenige med hverandre, uansett hva man snakker om. Eller de mer erfarne psykologene står mot de yngre, ferske, eller skillelinjene går mellom ulike behandlingstradisjoner. Profesjonell tvil forvandles til fastlåste uenigheter og konflikter mellom grupperingene. Forslag møtes alltid med konkurrerende motforslag, ideer kritiseres i hjel før de kan modnes til løsninger. Dynamikken forsterkes av faglig lojalitet og forpliktelse, og hindrer grupper i å utnytte mangfoldet av kompetanse og perspektiver i beslutningene.

Lederen har ansvaret

Det kan være vanskelig å vite hvor man skal starte for skape gruppedynamikk som gjør at beslutningene blir bedre. Noen er redde for at snakk om vanskelighetene vil gjøre vondt verre, de trekker seg unna og isolerer seg på kontoret. I mange tilfeller kan beslutningsprosessene bli bedre når man tydeliggjør hvordan gruppen er organisert. Dette er ledernes ansvar, og dreier seg om å klargjøre mål, roller, regelverk, systemer, rutiner og kommunikasjons- og beslutningsprosesser. Mange psykologer opplever at uklarhet om disse grunnleggende forholdene skaper forvirring, usikkerhet og utrygghet, slik at samhandling og dermed beslutninger svekkes. Noen ganger eskalerer faglig uenighet til personkonflikter fordi de involverte mangler kjennskap til lover og regelverk for helsetjenesten.

Psykologenes bidrag

Som alle andre trenger også psykologen kloke motforestillinger fra kolleger for å fatte gode beslutninger. Da lønner det seg å sjekke at man har forstått hva andre mener, og stille utdypende spørsmål om andres oppfatninger, selv om man er uenig – og uten å virke kritisk. Det lønner seg også å utvikle gode sosiale relasjoner, ved å vise at man liker hverandre og foreslå noe man kan gjøre for at beslutningen skal bli bra for alle. Psykologen kan bidra til bedre beslutninger ved å være tydelig på hva hun selv mener. Har du lederansvar, kan du bidra til bedre beslutningsprosesser gjennom å tydeliggjøre organisering, roller, ansvar og god møtestruktur.

Hva sier forskningen?

- Travle psykologer kan gjøre bedre valg ved å involvere kolleger
- Grupper kan forsterke den enkeltes tendens til raske, intuitive valg – slik at beslutningene faktisk blir dårligere
- Gruppebeslutninger kan bli bedre ved å strukturere og styre møtene godt

- Felles mål, klare roller og trygge relasjoner kan fremme god kommunikasjon og smarte beslutninger i grupper



Referanser

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard business review*, 69(3).
- Edmondson, A.C. & D.M. Smith (2006). Too hot to handle? How to manage relationship conflict. *California Management Review*, 49(1), 6–31.
- Gilovich, T., Griffin, D.W. & Kahnemann, D. (Red.) (2002). *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge: Cambridge university press.
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: mapping bounded rationality. *American psychologist*, 58(9), 697.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., Lovallo, D. & Sibony, O. (2011). Before you make that big decision. *Harvard business review*, 89(6), 50–60, 137.
- Sunstein, C.R. & Hastie, R. (2015). *Wiser: Getting beyond groupthink to make groups smarter*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1990). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. I Moser, P.K. (Red.), *Rationality in action: Contemporary approaches* (s. 171–188). New York, NY: Cambridge University Press.