



**Bekræftelsesbias betyder folks tendens til at søge efter, fortolke, favorisere og huske oplysninger på en måde, der bekræfter eller understøtter tidligere overbevisninger eller værdier. Det er især genstridigt, hvis beslutningstageren har en intens følelsesmæssig tilknytning til idéerne, som resulterer i overmod.**

## Kronik.

# Dette enkle værktøj kan hjælpe dig med at træffe bedre forretningsbeslutninger



Huanren Zhang, adjunkt på Økonomisk Institut, Syddansk Universitet

Som adfærdskononom har jeg i en stor del af min forskning fokus på, hvordan enkeltpersoner og organisationer træffer beslutninger. Jeg er ofte blevet spurgt, om jeg havde et simpelt værktøj, som kunne forbedre beslutningstagningen. Faktisk har jeg måske et simpelt værktøj, der giver resultater med det samme.

Lad mig starte med en historie om Abraham Lincoln. Tilbage i 1841, inden Lincoln skulle giftes med sin forlovede Mary Todd, blev han forelsket i en anden kvinde og aflyste brylluppet. Heldigvis kom han efter en lang kamp til fornuft og indgik til sidst ægteskab med Todd.

Senere stødte hans ven Joshua Speed på lignende tvivl omkring forlovelse. Overraskende nok var Lincoln denne gang i stand til at se situationen i et nyt perspektiv. Han påpegede hurtigt, at problemet var Speeds tanker om kærlighed – ikke den kvinde, han var forlovet med. Lincoln tænkte bagefter over, at hvis han havde forstået sin egen forvirring lige så godt, som han forstod Speeds, ville han måske have "sejlet lige igennem".

**HVAD KAN VI** lære af Lincolns forvirring over sin egen situation men klogskab til at løse sin vens lignende problemer? Når det gælder beslutninger, der kan have stor indflydelse på os selv, er vi ofte for fikserede på vores egen idé eller i vores følelsers vold, og kan derfor ikke se alternativer. Ved at vurdere situationen på afstand som en udenforstående har vi bedre mulighed for at se det overordnede billede, og dette nye perspektiv hjælper os med at overvinde kognitive bias, der påvirker beslut-

ninger. Bekræftelsesbias er en af disse.

Bekræftelsesbias betyder folks tendens til at søge efter, fortolke, favorisere og huske oplysninger på en måde, der bekræfter eller understøtter tidligere overbevisninger eller værdier. Det er især genstridigt, hvis beslutningstageren har en intens følelsesmæssig tilknytning til idéerne, som resulterer i overmod.

Iværksættere udviser ofte en stærk bekræftelsesbias. Et eksempel: Selvom mere end 60 procent af små virksomheder lukker inden for fem år, er næsten alle iværksættere overbeviste om, at deres forretningsmodel bliver et fænomen. Når de præsenteres for statistikken, overbeviser deres fascination af opstartsideen dem om, at statistikken ikke gælder for dem.

**BEKRÆFTELSESBIAS KAN KOSTE** virksomheder en formue eller endda få succesrige virksomheder til at gå i glemmebogen. Tilbage i 00'erne var BlackBerry en af de mest populære smartphones og tegnede sig for næsten halvdelen af det amerikanske smartphone-marked.

**BLACKBERRYS GRUNDLÆGGER OG** administrerende direktør, Mike Lazaridis, var fanget i sin egen bekræftelsesbias og overmod i forhold til Apples iPhone og touchskærmens popularitet. Lazaridis fokuserede udelukkende på de millioner af eksisterende brugeres begejstring for et QWERTY-tastatur og så bort fra, at milliarder af brugere klart foretrak en touchskærm, idet han troede, at BlackBerry ville genvinde sin popularitet. På grund af hans faste, men forundtagede holdninger forblev BlackBerrys design næsten uændret, indtil det var for sent – i 2014 var BlackBerrys markedsandel allerede faldet til under en procent.

I situationer som den, BlackBerry stod overfor, kan distancering give en nøgtern vurdering af den aktuelle situation og reducere påvirkningen af bias. Et eksperiment med 116 italienske stiftere af nystartede virksomheder giver indsigt i, hvordan distancering fungerer. Stifterne blev tilfældigt fordelt i hhv. en gruppe med videnskabelig tænkning, hvor de blev instrueret i at betragte deres idéer og strategier som modbeviseli-



Illustration: Gert Ejton

ge hypoteser (en måde at indføre distancering på), og en kontrolgruppe med konventionel træning. I det følgende år havde kontrolgruppen en tendens til at holde sig til de oprindelige strategier og produkter. Til gengæld gik gruppen med videnskabelig tænkning mere end to gange over til en ny forretningsmodel og opnåede en indtjening, der var mere end fire gange så høj.

**LAD OS SLUTTE** af med en historie om Intel, der illustrerer, hvordan distancering bidrog til at omdanne firmaet til verdens største halvlederproducent. Intel var verdens eneste leverandør af hukommelse indtil 1970'erne, men begyndte at tabe penge på hukommelsesmarkedet som følge af den hårde konkurrence fra japanske virksomheder i 1980'erne. I mellemtiden udviklede Intel den mikroprocessor, som IBM anvendte til sin nye personlige computer, hvilket var en lovende mulighed. Som opfinder af de hukommelser, der var i brug på daværende tidspunkt, gjorde den følelsesmæssige tilknytning det svært at opgive produktionen af hukommelse.

Som følge heraf var der løbende interne drøftelser og overvejelser om, hvordan man kunne gøre come-

back på hukommelsesmarkedet, selvom der var flere og flere tegn på, at Intel ikke var i stand til at vende nedgangen. En dag fik formand Andy Grove en idé, så han spurgte den administrerende direktør, Gordon Moore: "Hvis vi blev smidt ud, og bestyrelsen indsatte en ny direktør, hvad tror du så, han ville gøre?" Moore svarede: "Han ville droppe hukommelsesmarkedet." Andy Grove: "Skal vi to så ikke gå ud ad døren, komme ind igen og gøre det selv?" Efter denne samtale besluttede Intel at opgive produktionen af hukommelse og fokusere på mikroprocessorer, og dermed blev virksomheden en af de mest succesrige i verden – hvis du havde investeret 1.000 dollars i Intel i 1985, efter at de havde droppet hukommelse, ville din investering have været 47.000 dollars værd i 2012.

**NÆSTE GANG DU** synes, at det er svært at tage en beslutning, så overvej at tage afstand. Det er et enkelt, men effektivt værktøj til beslutningstagning. Det løser ikke automatisk dit problem, men det hjælper dig med at se det overordnede billede og øge din chance for at træffe en klog beslutning. God fornøjelse med dette værktøj.