

Informerte valg og informasjon

Store avgjørelser, svakt beslutningsunderlag

Knut Samset

De fleste dagligdagse valgene gjør vi uten en klar strategi men bare ved å stole på egen erfaring og intuisjon. Viktige valg, for eksempel slike som har store økonomiske konsekvenser, krever større innsats. Vi ønsker gjerne å tro at det er de store beslutningene som først og fremst former våre liv – men vet at vi kanskje i like stor grad påvirkes av tilfeldigheter. Beslutningene er et hjelpemiddel enten vi står overfor problemer, utfordringer eller muligheter. Å foreta fornuftige valg er avgjørende for utfallet.

Å velge

Noen valg vil være selvsagte, men de fleste er komplekse og innebærer valg mellom alternativer. De kan være vanskelige å ta. Mange valg berører flere enn oss selv. Om du tar lett på vesentlige beslutninger er sjansen stor for at du i etterkant angres. Det er mange grunner til at vi ofte velger å skyve på vanskelige beslutninger. Imidlertid kan det føre til at situasjonen forverrer seg og valget blir enda vanskeligere, eller at vi går glipp av muligheter som vi vil angre på hele livet – fordi sjansen ikke kommer tilbake - toget er gått.

Å gjøre fornuftige valg er selvsagt grunnleggende viktig for oss. Men det er ikke en iboende egenskap vi har, men en ferdighet som i større eller mindre grad er utviklet hos hver enkelt. Det positive er at ferdigheter kan forbedres ved opplæring og trening. Vi lærer også av erfaring, men vet at det kan være en kostbar og ineffektiv måte å lære på. Og i viktige spørsmål som for eksempel gjelder yrkesvalg er muligheten for å satse på prøving og feiling begrenset.

I enhver beslutningssituasjon står vi overfor ett eller flere problemer. Hvert problem har ett eller flere alternative løsninger. Den ideelle måten å løse problemet på er det vi kaller den rasjonelle beslutningsprosessen som i prinsippet har følgende steg:

Et rasjonelt valg

En bjørn oppdager en gruppe turister ved et vann og kommer i fullt firsprang ut av skogbrynet. Turistene oppdager dette, kommer seg opp av vannet og løper. En av dem strever med å få på seg joggeskoene først. En annen roper: "Løp! Du kan ikke løpe fra bjørnen selv om du har sko på!" "Nei", er svaret, "men jeg kan løpe fra dere".

1. Klargjør hva som er problemet
2. Konkretiser hva målet bør være
3. Identifiser alternative løsninger
4. Vurder konsekvenser av alternativene
5. Gjør det mest hensiktsmessige valget

Men dette er omstendelig og tungrodd modellen har flere svakheter. For det første er problemet slik det blir beskrevet eller oppfattet ofte sterkt forenklet og tatt ut av sin sammenheng. For det andre vet vi at i virkeligheten kan det meste gå galt. I fysikkens verden, der en bare forholder seg til naturlovene og det meste er målbart og forutsigbart fungerer den rasjonelle beslutningsmodellen perfekt. Da blir oppgaven som å skulle treffe et mål som står stille. I menneskenes verden kan det hende at det ikke er mulig å fremskaffe informasjon nok til engang å forstå problemet, og i enda mindre grad til å forutsi konsekvensene av forskjellige valg. Oppgaven blir da mer som å skulle skyte på blink fra en bil i full fart mot et mål som beveger seg tilfeldig mellom trærne inne i en skog. (Samset og Wenstøp, 2015)

Med de begrensningene som dette innebærer er allikevel den rasjonelle planleggingsmodellen noe av det beste vi har for å legge grunnlag for en fornuftig beslutning. Men vi er ikke særlig flinke til å anvende modellen slik den er beskrevet. Nettopp på grunn av kompleksiteten har vi en tilbøyelighet til å se litt stort på det meste. Ofte mangler vi viktig informasjon, innsikt og perspektiv for å kunne definere problemet. Men selv om vi har tilstrekkelig

informasjon er det i praksis slik at vi bare forholder oss til en begrenset del av den. Forskning viser at beslutningstakere ofte gjør valg som de intuitivt mener er fornuftige fremfor systematisk analyse, selv der de har tilstrekkelig informasjon. Folk tar mange beslutninger hver dag og har ganske enkelt ikke tid og ressurser til å analysere for å foreta mest mulig rasjonelle valg. De blir derfor intuitive mer enn rasjonelle.

Intuitive valg påvirkes i stor grad tommelfingerregler basert på egen erfaring. Dette kalles også for heuristikk. Det er kognitive snarveier som reduserer komplekse problemer til enklere kognitive oppgaver, og effektiviserer beslutningstakingen. Vurderingene man får ved å bruke heuristikker er ofte gode nok, men fører også til systematiske skjevheter. Ofte reduserer det antall alternativer som kunne vært vurdert. Ofte er vi ikke bevisst bruken av dem slik at vi ikke ser hvilken effekt de har på egne valg.

Intuitive ledere

En amerikansk studie fant at bedriftsledere i gjennomsnitt over tid skifter fokus og oppgaver hvert niende minutt. En fant samtidig at lederne i stor grad unngikk systematiske, analytiske data og hadde en tilbøyelighet til å stole mer på egne intuitive vurderinger. (Mintzberg, 1975).

Situasjonen er nok blitt bedre siden den gang, men at intuisjon fremdeles spiller en sentral rolle ble bekreftet i en norsk doktorgardsstudie 30 år senere (Henden, 2004)

Informerte valg

Heuristikk og intuisjon, prøving og feiling er nødvendige hjelpemidler i dagliglivet, og i mange tilfeller resulterer dette i fornuftige valg. Men det er stor enighet om at det er fornuftig med informerte beslutninger bygget på kunnskap og analyse. Det legger grunnlaget for at beslutningen skal bli så god som mulig, eller i alle fall bedre enn om vi ikke har slik informasjon.

Vår mulighet til å gjøre informerte valg er i dag bedre enn noensinne. Før var folk avhengig av biblioteker, bøker, aviser, telefon og telefaks og så videre for å skaffe seg informasjon. I mange tilfeller måtte man å kjøpe tjenester fra spesialiserte informasjonsleverandører. Med dagens søkemotorer er informasjon tilgjengelig øyeblikkelig via Internett og datatjenester. Feriereiser kan planlegges og bestilles hjemme i stua uten kontakt med reisebyråer.

Drosjesjåføren som før hadde enerett på å bestemme kjøreruten spør i dag passasjeren om hvilken rute han vil ta. Han vet at passasjeren kan sjekke hva som er den korteste ruten på sin mobil/GPS. Legen hadde tidligere enerett på kunnskapen og kunne regne med at hans diagnose ble akseptert. Nå opptrer han i større grad som rådgiver fordi han er vant til at pasientene har skaffet seg informasjon om symptomer og mulige diagnoser på forhånd, kanskje mer enn fastlegen som vanligvis er allmennpraktiker. Nå oppfordres vi til å dele den informasjonen vi har skaffet oss og stille spørsmål. Vi lærer da samtidig at tilgang til informasjon ikke nødvendigvis gjør oss i stand til å gjøre det riktige valget, legens kompetanse og erfaring er som regel avgjørende.

Den såkalte informasjonsrevolusjonen gjør at vi i større grad tar informerte valg, og at vi blir bedre til å lete opp og bruke informasjon. Mye av den lettest tilgjengelige informasjonen vil ha variabel kvalitet og vi blir etter hvert flinkere og mer kritisk til det vi finner. Dermed blir vi også bedre til å ta bedre beslutninger.

Informasjonens godhet

Mye av informasjonen som lastes ned fra Internett er gratis, men det vil allikevel alltid være en tidskostnad forbundet med informasjonsøket. Dessuten vil informasjonsgrunnlaget aldri være fullstendig uansett hvilke ressurser som settes inn. Grunnlaget for beslutning vil derfor alltid måtte være en kombinasjon av fakta og antakelser.

Forenklet beslutningsstrategi

Mange pokerspillere unngår av prinsipp å forsøke å bygge opp en straight med fem kort i rekke – mens de gjerne forsøker å samle til flush med fem kort i samme farge. Dette til tross for at sannsynligheten for å få utdelt en straight er om lag dobbelt så høy som å få utdelt en flush.

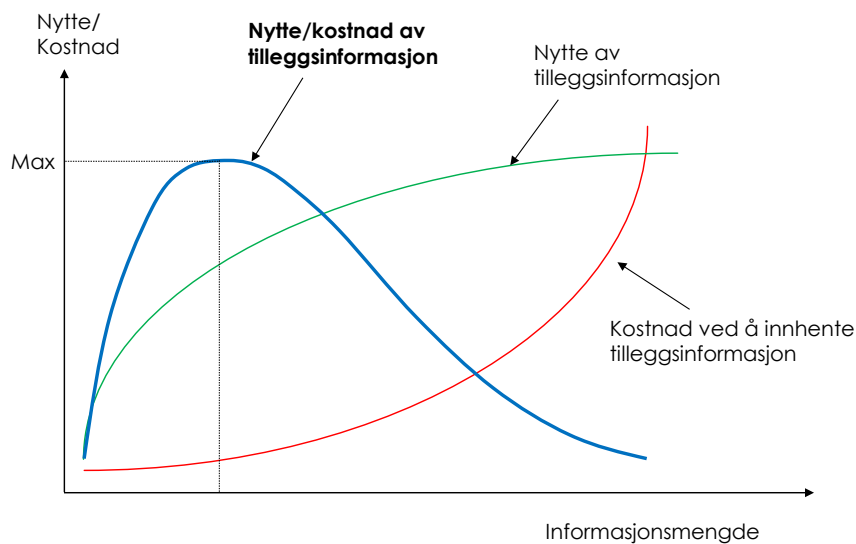
Dyrs valg: Helt konge

Det var en gang en gris som kunne telle, og det var det ingen andre dyr som kunne. Da det ble oversvømmelse og alle dyrene måtte over en elv, og de hadde en båt som bare kunne ta fem dyr av gangen, ble grisen valgt til konge. For det var han som kunne telle. *(Stein Mehren)*

Forskning viser at det i prinsippet er slik at nytteverdien av å samle inn informasjon er størst i startfasen av informasjonsøket. Etter hvert krever det mer ressurser å skaffe tilleggsinformasjon, samtidig som nytten av denne informasjonen avtar, som vist i figuren. Utfordringen blir derfor å stoppe på et fornuftig tidspunkt, som gir størst nytte i forhold til kostnaden.

Det en må legge vekt på er for det første at informasjonen i størst mulig grad er *relevant*. Med det menes at informasjonen er nødvendig for å gjøre det aktuelle valget. Hvordan vi kan avgjøre om noe er relevant eller ikke, er i seg selv et interessant spørsmål, fordi folk kan ha forskjellige oppfatninger av hva som er relevant i en gitt situasjon. Noen vil avvise informasjon som irrelevant dersom den ikke passer med det de allerede i utgangspunktet har bestemt seg for er riktig. Andre vil hevde at relevant informasjon er det som får oss til å stoppe opp og reflektere over det vi vet og de antakelsene vi har gjort til nå. Og ofte er det ikke mulig å avgjøre hva som er relevant informasjon på forhånd, det finner vi først ut når vi har foretatt vårt valg.

Kvaliteten på informasjonen er viktigere enn mengden. For mye informasjon kan bidra til å øke usikkerheten fordi det øker sannsynligheten for motstridende informasjon



Figur 3-1 Nyttteverdien av å samle inn informasjon er størst i startfasen. Etter hvert krever det mer ressurser å skaffe tilleggsinformasjon, samtidig som nytten av tilleggsinformasjonen avtar. Utfordringen blir å stoppe på et fornuftig nivå som gir størst nytte i forhold til innsatsen.

For det andre skal en være klar over at *kvaliteten* på informasjonen er viktigere enn mengden. For mye informasjon kan bidra til å øke usikkerheten fordi det øker sannsynligheten for motstridende informasjon. Det kan gjøre det vanskeligere å ta et valg. Vi mister oversikten, og alternativer som både har positive og negative sider virker forvirrende. Og er det noe vi er notorisk dårlige på er det nettopp å velge når vi står overfor slike alternativer. Hvordan skal vi veie fordelene og ulempene mot hverandre og hvordan skal vi foreta fornuftige sammenligninger mellom alternativene når vi har mange kriterier å ta hensyn til? Det

er ikke uten grunn at journalister sjelden henvender seg til spesialister når de ønsker klare uttalelser. Men det finnes selvsagt visse unntak.

For det tredje så kommer spørsmålet om hvilket *presisjonsnivå* man skal velge. Hvor nøyaktig må informasjonen være? Som nevnt er det generelt slik at kostnaden ved å fremskaffe informasjon øker sterkt når presisjonen økes. Folk har en tilbøyelighet til å være for opptatt av presisjon. I en tidlig søkefase, når oppgaven er å vurdere helheten mer enn de ulike

Den rasjonelle planleggingsmodellen er noe av det beste vi har for å legge grunnlag for en fornuftig beslutning. Men vi er ikke særlig flinke til å anvende modellen slik den er beskrevet.

valgalternativene, så vil behovet for presisjon være mindre. Da er vi mer tjent med å øke bredden i informasjonstilfanget enn presisjonen og basere oss mer på kvalitativ informasjon enn på tallbasert informasjon.

Internett gir oss tilgang til nesten ubegrensede mengder informasjon, som gjør at vi kan nå over mer og få gjort ting raskere enn tidligere. Men i mange tilfeller stiller det større krav til vår egen vurderingsevne for å finne den mest hensiktsmessige informasjonen og gjøre fornuftige valg. Rådene er mange. Nettsiden www.sunnskopsis.no som omhandler helsereelatert informasjon, gir for eksempel slike råd. Der anbefales vi å orientere oss i litteraturen før konsultasjonen hos behandleren og spesielt sette oss inn i forskningsbasert informasjon. Vi konfronteres med følgende sjekklister til hjelp for å sjekke informasjonen (forkortet):

1. Er informasjonen relevant for meg?
2. Fremgår det tydelig hvilke informasjonskilder som er brukt?
3. Fremgår det tydelig når informasjonen er produsert?
4. Er fremstillingen balansert og objektiv?
5. Inneholder den referanser til ytterligere støtte og informasjon?
6. Refererer den til om det er usikkerhet knyttet til effektene av eventuell behandling?
7. Beskriver den hvordan behandlingen virker?
8. Beskriver den fordelene ved behandlingen?
9. Beskriver den ulike risiko-områder ved behandlingen?
10. Fremgår det tydelig at det kan finnes mer enn ett behandlingsalternativ?

Livet som informasjonssøker er altså ikke blitt lettere med Internett, men resultatet av informasjonssøket kan bli bedre. Man må alltid huske på at det er mye useriøs informasjon blant det vi finner. Det kan være reklame, ikke minst reklame fordekt som informasjon som er bevisst ensidig for å få frem et bestemt budskap. Det kan være desinformasjon som er feilaktig eller unøyaktig med overlegg, for å gi en bestemt effekt. Eller det kan være dårlig informerte partsinnlegg i blogger som er preget mer av personlige holdninger enn av kunnskap. Slik sett

Kvaliteten på informasjonen er viktigere enn mengden. For mye informasjon kan bidra til å øke usikkerheten fordi det øker sannsynligheten for motstridende informasjon.

representerer Internett en enorm intellektuell utfordring for hver enkelt av oss som uvegerlig vil gjøre oss mer skeptiske til informasjon som er lett tilgjengelig, men som samtidig gjør at vi blir i stand til å ta gode informerte valg.

Kilder

Henden, Gisle, 2004, *Intuition and its Role in Strategic Thinking*, doktgradsavhandling, Høyskolen BI, Oslo

Mintzberg, Henry, 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall International, UK, 1994

Samset Knut og Wenstøp Fred, 2015, *Smarte valg. Hjemme, på jobb og i livet!*, NKI forlaget AS, Oslo