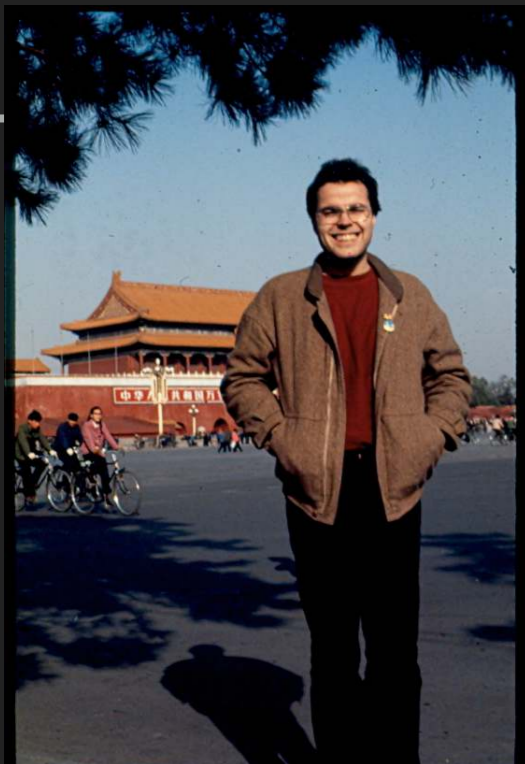


# PERSPEKTIVER PÅ BESLUTNINGSTAGNING - HVORDAN SKER BESLUTNINGER I ORGANISATIONER?

FORSKNINGENS DØGN: BESTIL EN FORSKER

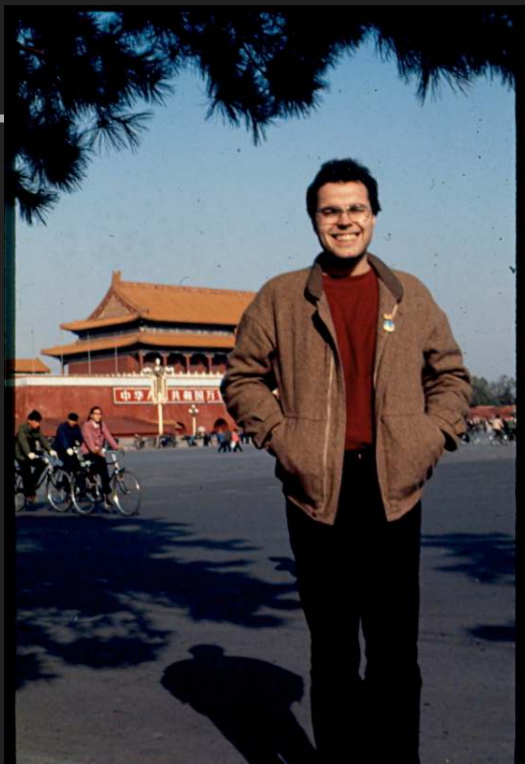
28-4-2022



JOHN K. CHRISTIANSEN,  
PROFESSOR, CBS.  
[JOHNC@CBS.DK](mailto:JOHNC@CBS.DK)



FORSKER I LEDELSE AF PROJEKTER OG  
PRODUKTUDVIKLING, PROJEKT PORTEFØLJESTYRING OG  
IMPLEMENTERING  
MED FOKUS PÅ ORGANISERING OG BESLUTNINGSTAGNING



JOHN K. CHRISTIANSEN,  
PROFESSOR, CBS.  
[JOHNC@CBS.DK](mailto:JOHNC@CBS.DK)

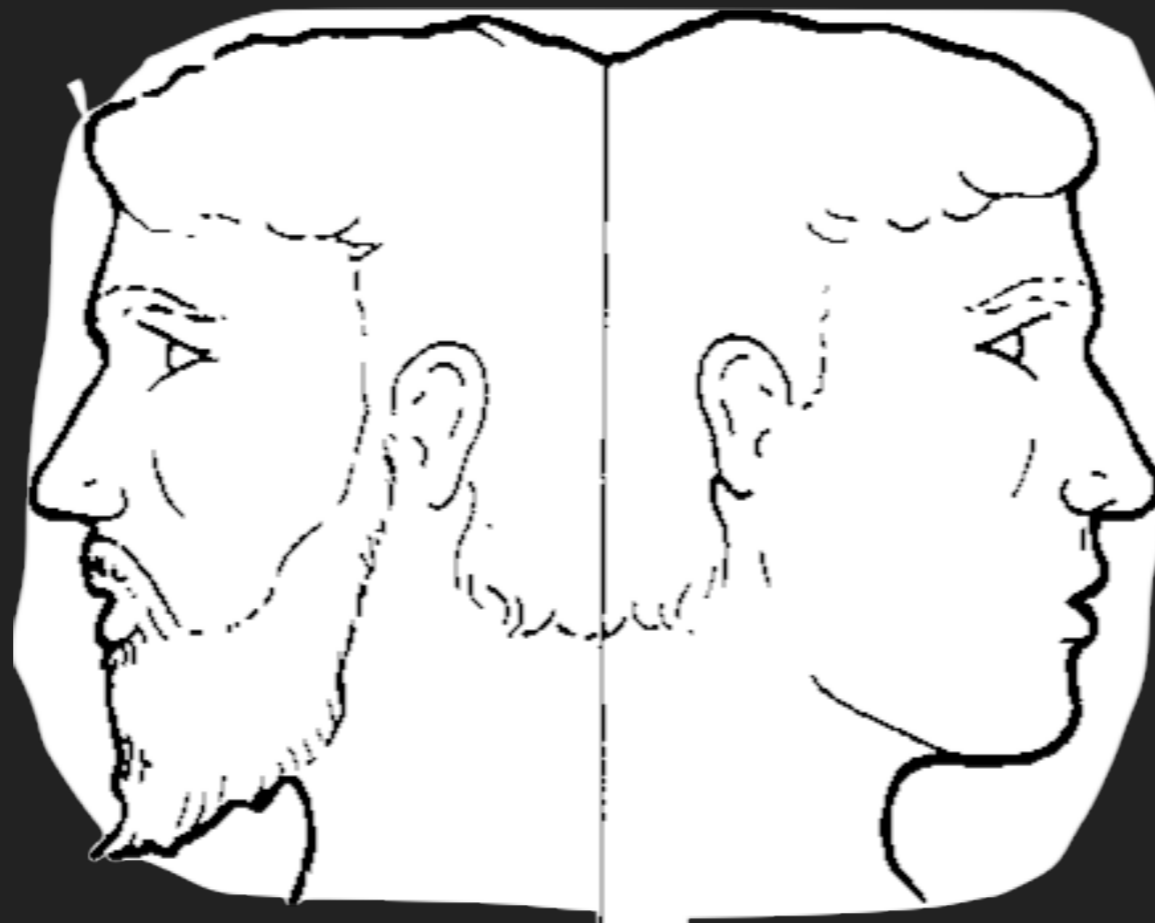


## PERSPEKTIVER PÅ BESLUTNINGSTAGNING?



MAN KAN TRÆFFE  
BESLUTNINGER  
PÅ FORSKELLIGE VIS

MODELLER AF  
BESLUTNINGS-  
TAGNING?



HVORFOR ER DET  
SÅ VIGTIGT MED  
BESLUTNINGER?

# TO SYN PÅ FORSTÅElsen AF BESLUTNINGSTAGNING

**NORMATIVE RAMMER: HVAD BØR MAN GØRE?**

**DESKRIPTIVE RAMMER: HVAD GØR MAN I PRAKSIS?**

**(LØBENDE SAMSPIL MELLEM DE TO RAMMER)**



**BESLUTNINGER SOM ET PUNKT (OUTCOME)**

**BESLUTNINGSTAGNING SOM PROCESSER**

**\* NIELS BOHRS KOMPLEMENTARITETS-  
SYNSPUNKT – TING KAN VÆRE BÅDE EN  
BØLGE OG EN PARTIKEL**

**THEORY-IN-USE AND ESPOUSED THEORY (ARGYRIS, 1980):**

**– HVAD DER SIGES OG HVAD DER GØRES –**

**ER IKKE NØDVENDIGVIS DET SAMME**

# NOGLE TEORETISKE NEDSLAG MED EKSEMPLER

- ▶ **1. Rationelle model med konsekventialitet**
- ▶ **2. Begrænset rationalitet - satisfiering**
  - ▶ Manglende viden
  - ▶ Kognitive begrænsninger
- ▶ **3. Intuition og beslutninger**
- ▶ **4. Passende beslutningstagning**
  - ▶ Regler, situationer og forventninger fortolkes
- ▶ **5. Tvetydighed og fortolkning**
  - ▶ Skraldespandsmodeller? Organisationer løber baglæns - præferencer udforskes. Opmærksomhed.
  - ▶ Beslutninger eller meningskabelse. Beslutninger eller konversationer?

## DEN RATIONELLE BESLUTNINGSMODEL

- ▶ **Præferencer (kendte, udtrykte, forfølges)** (Problemidentifikation)
  - ▶ Præferencer stabile, konsistente og velordnede
- ▶ **Viden om alternativer**
- ▶ **Viden om konsekvenser** (af alternativer)
- ▶ **Nogle regler eller procedurer for valg af alternativer (så man er rationel)**
  - ▶ **Bygger på en "logik om konsekventialitet":**
  - ▶ **at beslutningerne har konsekvenser - de efterfølges af handlinger**
- ▶ **Forudsætter**
  - ▶ Fuld viden
  - ▶ Ingen kognitive begrænsninger og masser af "regnekraft" (analyse)
  - ▶ Rational man eller "economic man" (finde optimale løsning)



James G. March



Herbert A. Simon

# BEGRÆNSET RATIONELLE BESLUTNINGSMODEL

### ▶ Problem med begrænset viden

- ▶ Viden må skaffes gennem søgning
- ▶ Hvor, hvordan og hvor meget søger vi?
- ▶ Økonomisk grænse-betragtning: Søgning så længe som det forventede udbytte af mere viden, antages at overstige omkostningerne ved at søge videre.....

### ▶ Søgning og beslutningstagning - når vi ikke kan være rationelle:

- ▶ Tilpasser præferencer til performance
- ▶ Tilpasser mål til performance
- ▶ Tilpasser performance til mål
- ▶ Vi bliver glade for "satisficing" - gode nok beslutninger/løsninger
- ▶ Herbert A. Simon: Administrative Behavior



## BEGRÆNSET RATIONELLE BESLUTNINGSMODEL

- ▶ Herbert A. Simon: Administrative Behavior
- ▶ Rational choice theory is an unrealistic description of human decision processes and calls for psychological realism. He referred to this approach as bounded rationality
- ▶ Der er altså humane problemer med at træffe rationelle beslutninger
- ▶ Mange studier af et utaal af faktorer, der påvirker vores beslutninger, som ens leder, ros og kritik, de ansattes vurderinger, opfattelse af risiko o.s.v.

### BEGRÆNSET RATIONALITET – OPTIMERING UMULIGT – SØGNING VÆK FRA PROBLEMER

- ▶ Bounded rationality reasoning predicts that decision makers determine goal variables and set aspiration levels for each goal variable so that they can use a simple decision rule: search sequentially through the alternatives until finding one that satisfies the aspiration levels (March and Simon, 1958). **When managers experience performance below the aspiration level, they initiate problemistic search for remedial actions** (Cyert and March, 1963: 120-123). As a result, performance below the aspiration level predicts a wide range of actions that managers view as consequential for performance, such as strategic reorientation (Lant et al., 1992), market entry (Greve, 1998; McDonald and Westphal, 2003), and innovations (Bolton, 1993; Greve, 2003).

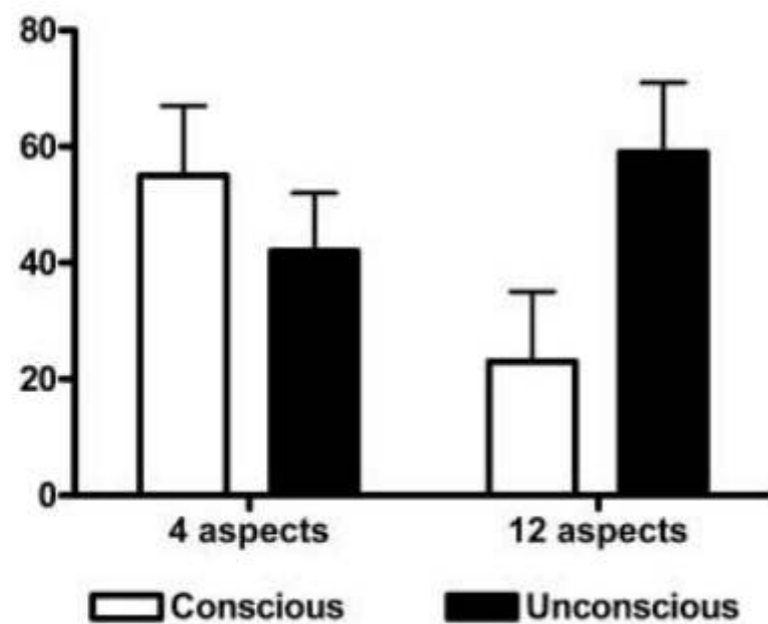
- **System 1:** Intuition – **reptilhjernen**, der styrer efter instinkt (automat reaktion)
- **System 2:** Overjeg'et – den logiske bevidste hjerne (den bevidste tænkning)



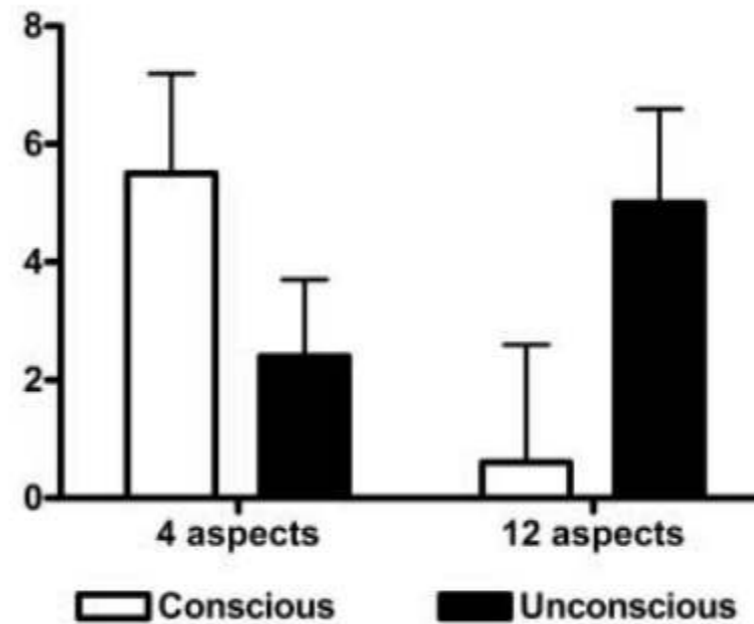
Kahneman, D., Lovallo, D. & Sibony, O. (2011)  
Before you make that big decision,  
Harvard business review 89.6: 50-60

Ap Dijksterhuis, socialpsykolog

Ubevidste beslutninger gør os gladere (mere tilfredse)



**Fig. 1.** Percentage of participants who chose the most desirable car as a function of complexity of decision and of mode of thought ( $n = 18$  to  $22$  in each condition). Error bars represent the standard error.



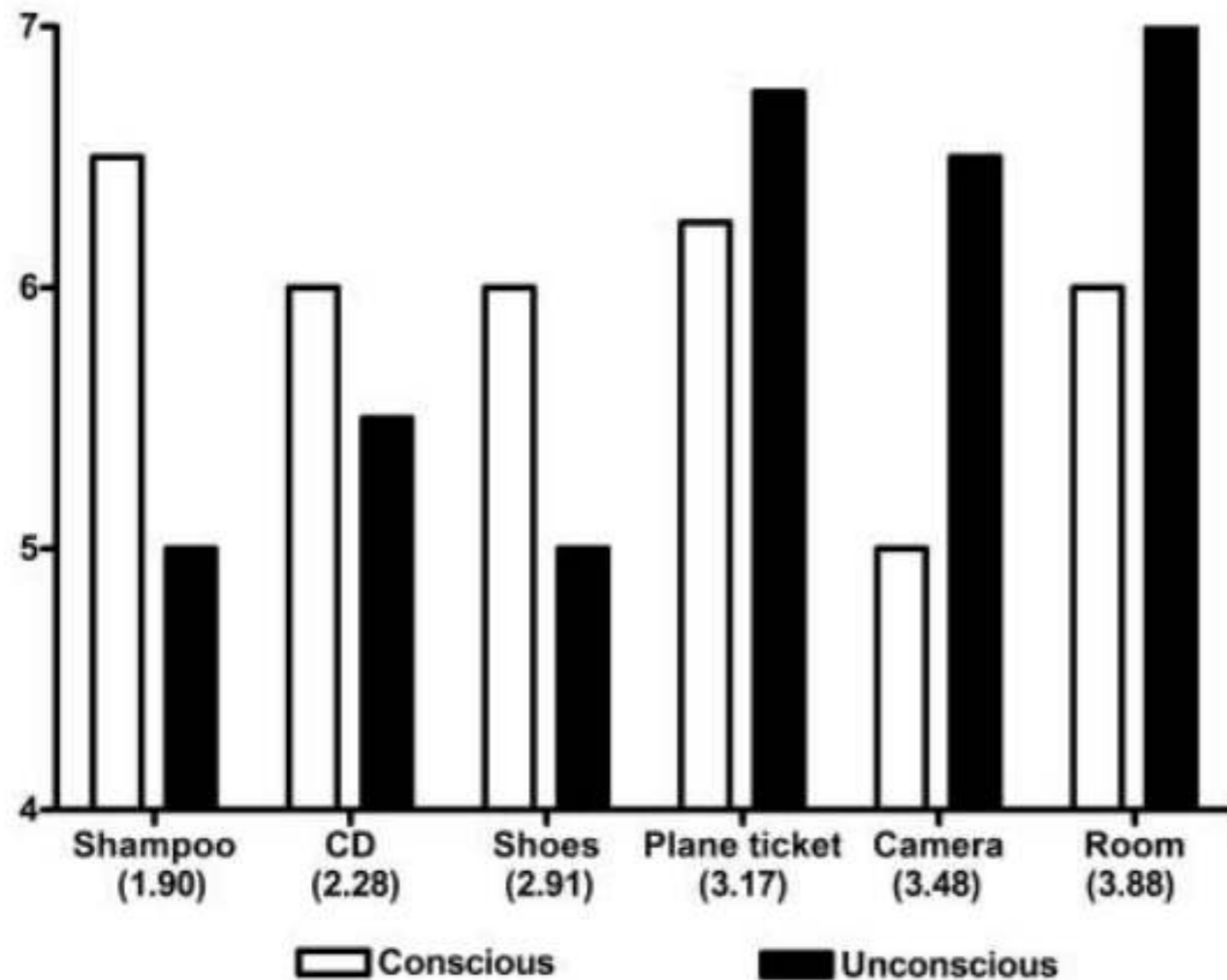
**Fig. 2.** Difference in attitude (on a scale of  $-25$  to  $+25$ ) toward the desirable and undesirable car as a function of complexity of decision and of mode of thought ( $n = 12$  to  $14$  in each condition). Error bars represent the standard error.

Dijksterhuis, A., Bos, M.W., Nordgren, L.F., & van Baaren, R.B. (2006). On making the right choice: The deliberation-without-attention effect.

Science, 311, 1005–1007.

John K. Christiansen  
johnc@cbs.dk

## Ap Dijksterhuis, socialpsykolog



- ❖ Observationer:
- ❖ Mere komplekse beslutninger med flere faktorer at overveje træffes bedst ubevidst, målt som beslutningstagernes tilfredshed ved deres valg efterfølgende.

Dijksterhuis, A., Bos, M.W., Nordgren, L.F., & van Baaren, R.B. (2006). On making the right choice: The deliberation-without-attention effect. *Science*, 311, 1005–1007.

## MAN TALER IKKE MEGET OM DET

“Although used in the front end, intuitive decision-making is frequently neither trusted nor commonly accepted by senior management “

**HVORFOR SPECIELT I FONT END?**

**MANGE PENGE AT SPARE HVIS DE “RIGTIGE” PROJEKTER KAN  
UDVÆLGES**

**INFORMATION LAV – RISIKO HØJ**

**USIKKERHED OG TVETYDIGHED STOR**

**MANGE KRITERIER SKAL OVERVEJES**

Eling, K., Langerak, F., & Griffin, A. (2015). The Performance Effects of Combining Rationality and Intuition in Making Early New Product Idea Evaluation Decisions. *Creativity and Innovation Management*, 24(3), 464–477



**Griffin**

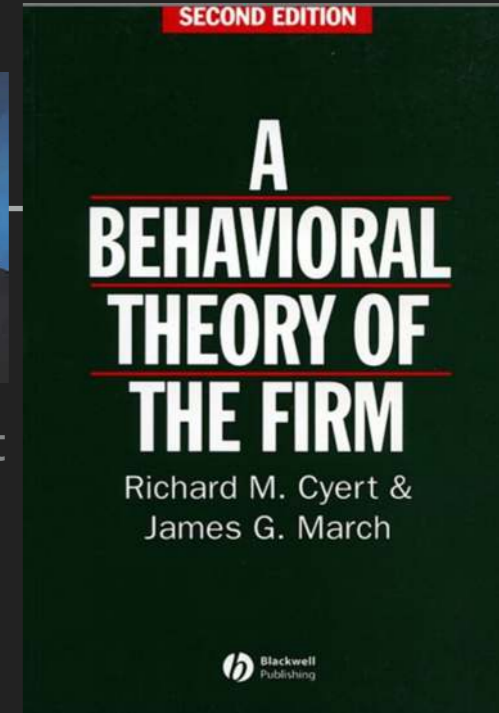
# EKSPERIMENTER – MED OG UDEN INTUITION – RESULTATERNE

- Det giver bedre resultater og hurtigere beslutninger at kombinere intuitiv og rationel beslutningsprocesser
- Det giver svagt hurtigere beslutninger at starte med en intuitiv overvejelse (I-R)

Eling, K., Langerak, F., & Griffin, A. (2015). The Performance Effects of Combining Rationality and Intuition in Making Early New Product Idea Evaluation Decisions. *Creativity and Innovation Management*, 24(3), 464–477



R. M. Cyert



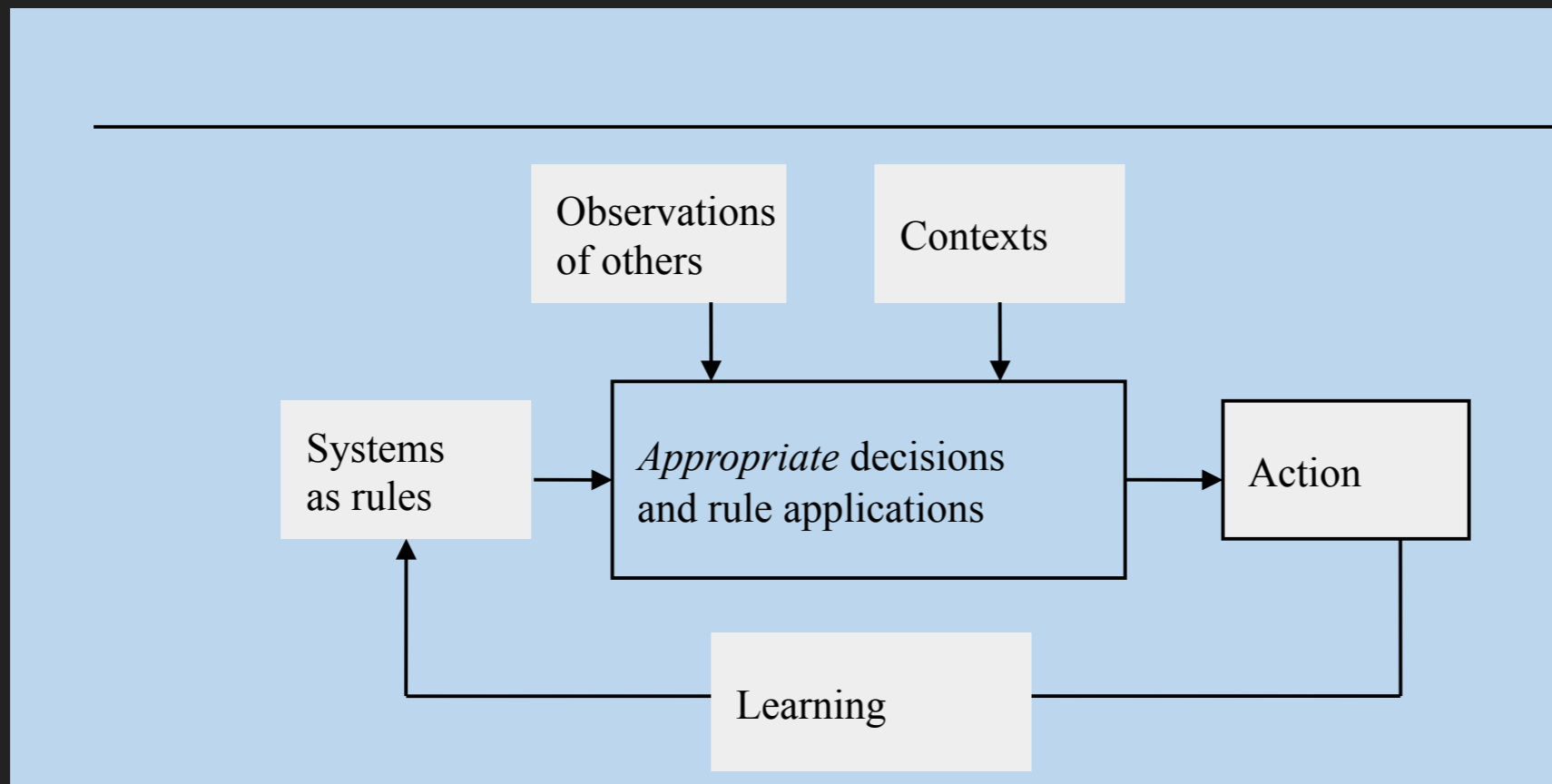
# PASSENDE BESLUTNINGER

- ▶ Cyert and March (1963,1992), March, 1994, 1999
- ▶ Alternativ til rationel beslutningsmodel: logikken om hensigtsmæssig adfærd
- ▶ **Beslutningstagere laver ikke kalkulerede rationelle beslutninger; de laver hensigtsmæssige beslutninger, ud fra:**
  - ▶ Identitet; hvem er jeg og hvilken organisation er dette?
  - ▶ Erkendelse; hvilken slags situation er dette?
  - ▶ Matching; kombinationen af 1 og 2; hvad ville en person som mig / en organisation som denne gøre i en situation som denne?



# SITUATION OG TILPASNING TIL ANDRES FORVENTINGER STYRER PROCESSEN

1. Hvilken rolle har jeg ?
2. Hvad for en situation befinder jeg mig i ?
3. Hvordan vil (skal) en person med denne rolle agere i en situation som denne ?



Christiansen, J. K., & Varnes, C. (2008),

From models to practice: Decision making at portfolio meetings

**INFORMATION QUALITY:**  
Quality of information provided to decision makers

**PROJECT STATUS:** Project stage (phase)

**PROJECT STATUS:** On time or delayed?

**VALUE OF PROJECT:** Estimated Net Present Value

**PRIOR KNOWLEDGE OF PROJECT:**  
Existing or new project to the portfolio

**ORGANIZATIONAL POLITICS AND POWER**  
Project owner (business unit)

*Attention of decision makers?*

*€ 300 million - 35 projects -  
in 3,5 hours  
= € 1,4 million a minute.*

Attention

John K. Christiansen  
johnc@cbs.dk

# REGRESSION ANALYSIS

The Proc Lifereg procedure in SAS used:

$$\text{Duration}_j = \text{Constant} + a_1O_{1j} + a_2O_{2j} + a_3O_{3j} + a_4O_{4j} + a_5O_{5j} + a_6O_{6j} + a_7O_{7j} + a_8O_{8j} + \theta_1S_{1j} + \theta_2S_{2j} + \theta_3S_{3j} + \delta N_j + \beta_1\text{NPV}_j + \beta_2\text{QI}_j + \kappa_1C_{1j} + \kappa_2C_{2j} + \kappa_3C_{3j} + \varepsilon_j$$

- Quality of information not significant for the amount of attention from managers
- Delayed projects did not have any significance!
- Stage (phase) not significant
- NPV significant (but only explains 0,01 of variation)
- New-projects significant and explain 80-90% - and prolongs debates with between 8-20 times.
- Ownership explains 9% in September but only 0,3% in November
- Thus, the three main effects in September are Newproject, Owner, and Stage, in descending order. In November, the main effect is Newproject.

## 5. BESLUTNINGSTAGNING UNDER TVETYDIGHED OG FORTOLKNING

### ▶ Skraldespandsmodellen med de fire strømme

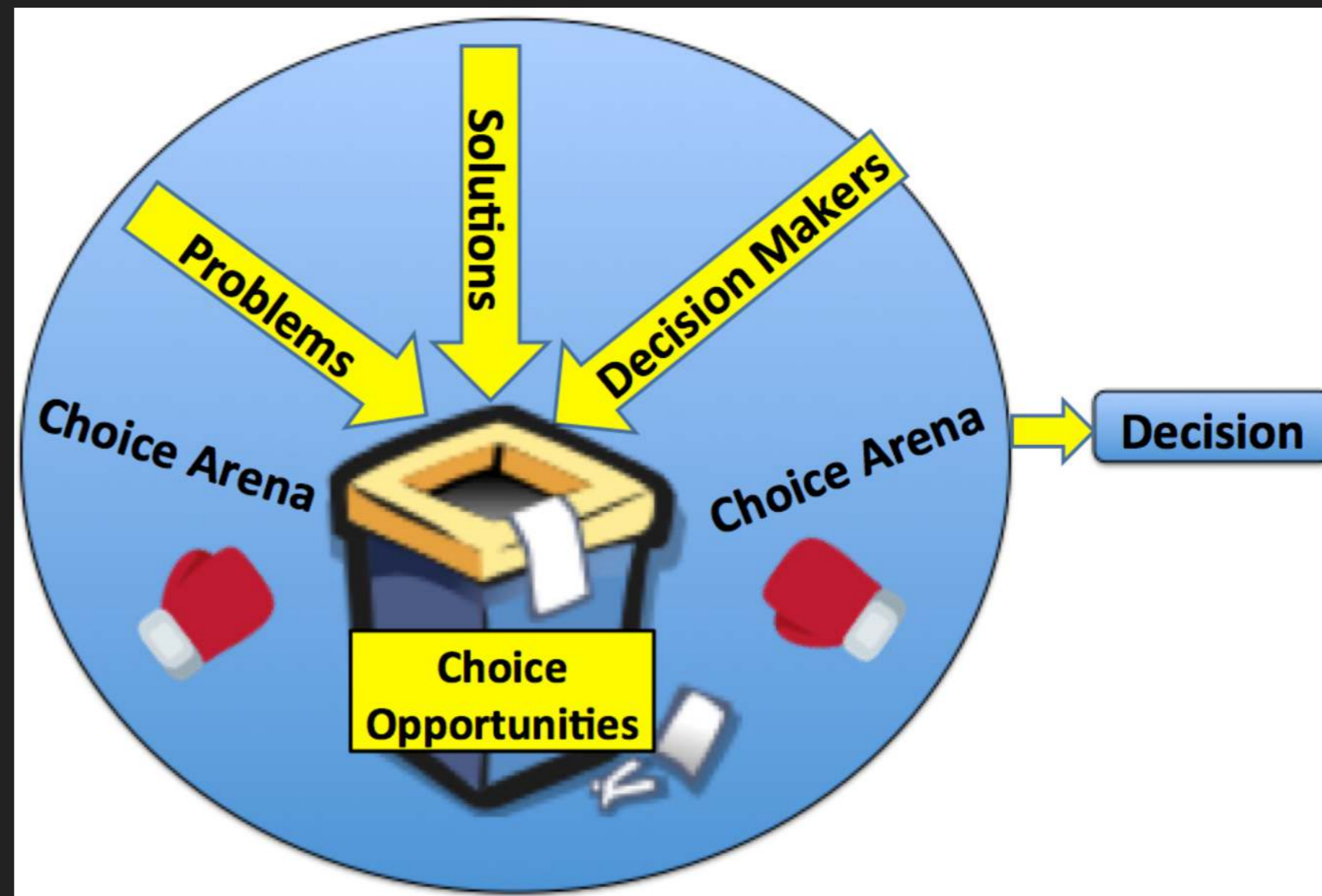
#### ▶ Fire Strømme

▶ Deltagere/aktører (med forskellige energi-niveauer)

▶ Løsninger

▶ Anledninger

▶ Problemer



# BESLUTNINGSTAGNING UNDER TVETYDIGHED OG FORTOLKNING

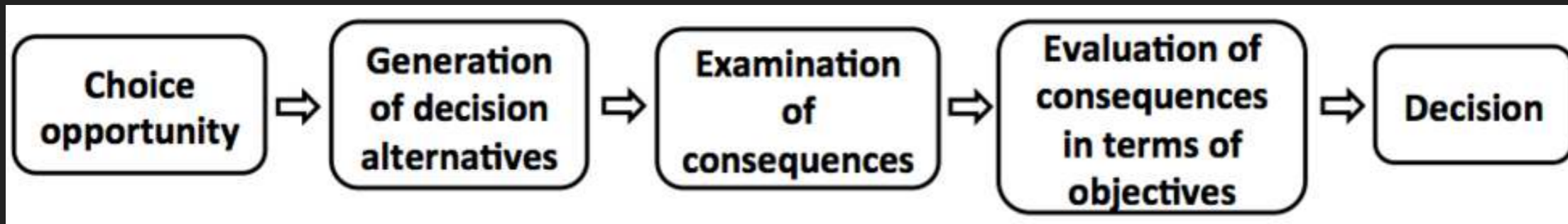
MÅL

ALTERNATIVER

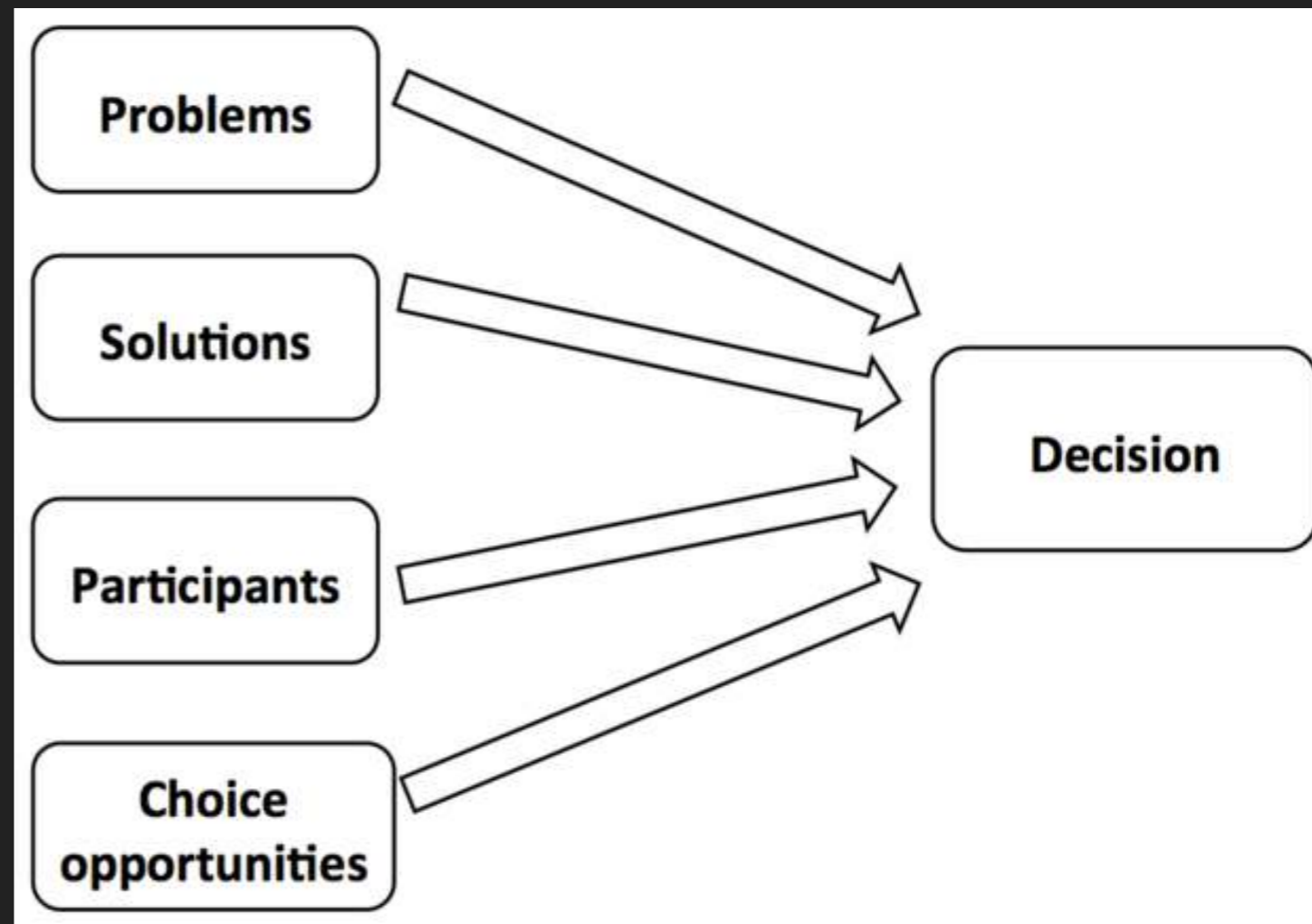
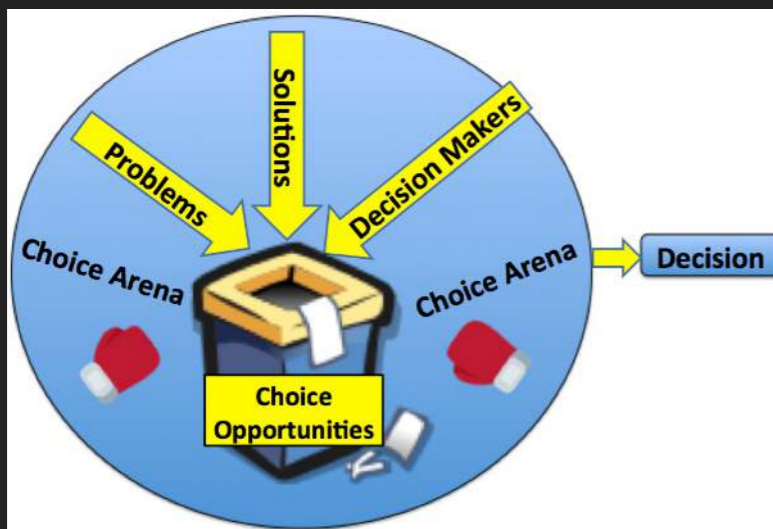
KONSEKVENSANALYSE

VURDERING IFT MÅL

BESLUTNING



IKKE SEKVENTIEL MEN FLERE STRØMME



## BESLUTNINGSTAGNING I LØST KOBLEDE SYSTEMER

---

- ▶ Ikke bestemt sekvens
- ▶ Der kan være mange mulige beslutningsarenaer (og deltagere)
- ▶ Koblinger kan være mellem fx en løsning + anledning + deltagere (men intet problem...!)
  - ▶ (Konsulentrapporten om X - men X er ikke på agendaen mere)
- ▶ **NYE STRATEGIER:**
- ▶ Mulighed1: Skabe anledninger for koblinger
- ▶ Mulighed2: Adgang og timing bliver vigtig
- ▶ Mulighed3: Ihærdighed og insisteren kan blive belønnet på langt sigt
- ▶ Styre som et sejlskib og ikke som en speedbåd

BLOKADEN AF CUBA ER IVÆRKSAT (QUARANTINE) - ET SKIB ANRÅBES - 26/10

**FORSVARSMINISTEREN HAR TAGET OPHOLD I SØVÆRNETS KOMMANDOCENTRAL I PENTAGON**

► Fra: Thirteen Days (2001)



# BESLUTNINGSTAGNING I PRAKSIS: PROCESSEN OG KONTEKSTEN



ETABLERER REGLER OG PROGRAMMER- STANDING OPERATIONAL PROCEDURES - SOP'S

BRUGER HIERARKIET - SENDER BESKED OPAD I SYSTEMET VED AFVIGELSER

MÅLSTYRING OG MÅLSÆTNINGER (PERFORMANCE MÅL)

NOGLE ALTERNATIVE DESIGN STRATEGIER NÅR DET ANDET IKKE ER NOK

REDUCERE BEHOVET FOR BEHANDLING

ØGE INFORMATIONSBEHANDLINGS-KAPACITET

SLACK  
(GIVE RÅDERUM)

INFORMATIONSSYSTEMER

SELVSTYRENDE  
ENHEDER

KOORDINATORER

MATRIX OG PROJEKTORGANISERING

- There is no one best way to organize!
- Any way of organizing is not equally effective!
  - Galbraith, 1963



# FORSKELLIGE BESLUTNINGS-PROCESSER?

## EN BESLUTNING -> KORTE ELLER LANGE STRENGE AF PROCESSER

Figure 1 Model 1: Organizational Decision Making as Sequential, Driven by Diagnosis

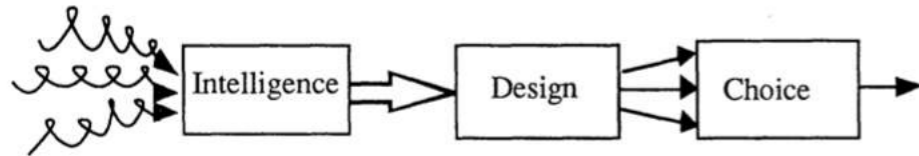


Figure 2 Model 2: Organizational Decision Making as Anarchical, Driven by Events



## DIAGNOSE, ITERATIONER OG TRINVIS AFKLARING

Figure 3 Model 3: Organizational Decision Making as Iterative Sequence, Driven by Diagnosis and Interrupted by Events (Mintzberg et al. 1976, p. 273)

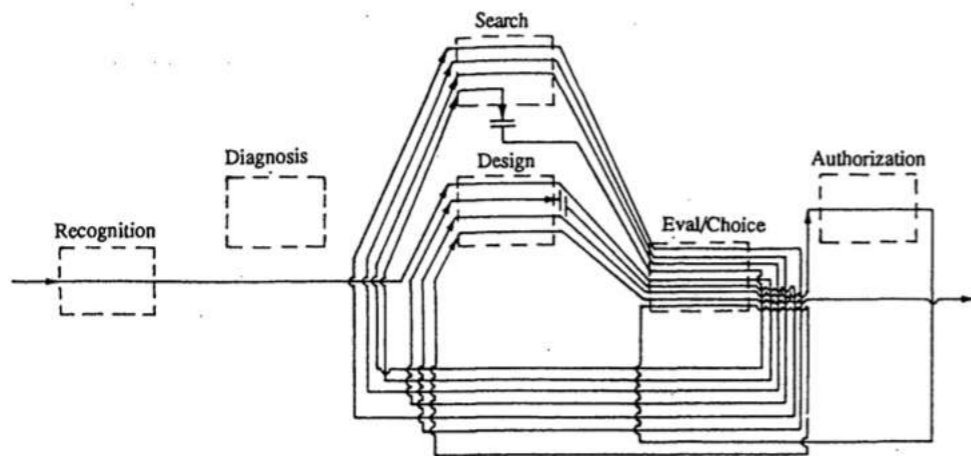
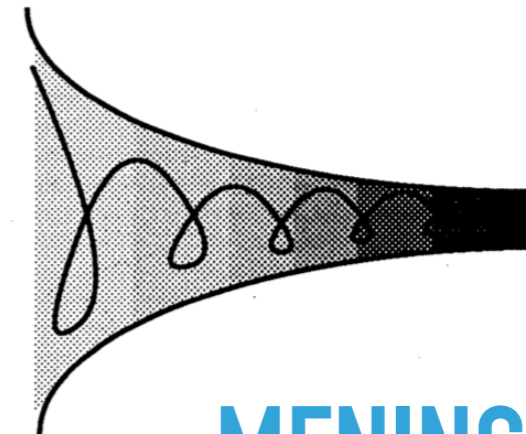


Figure 4 Model 4: Organizational Decision Making as Convergence, Driven by Iteration



## MENINGSSKABELSE

## INSPIRATION OG INDSIGTER

## HVOR ER BESLUTNINGEN?

Figure 5 Model 5: Organizational Decision Making as Insightful, Driven by Inspiration

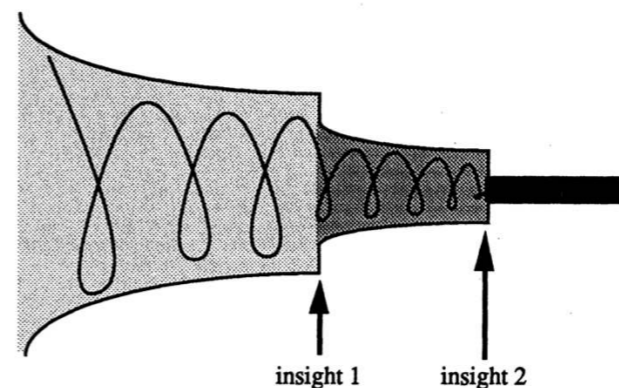
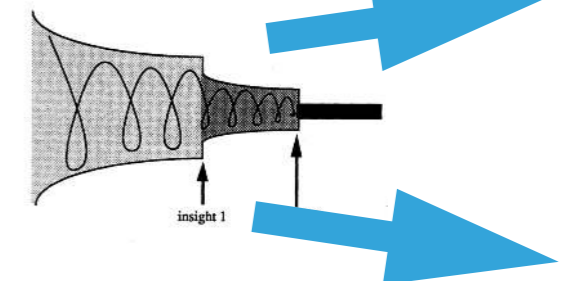
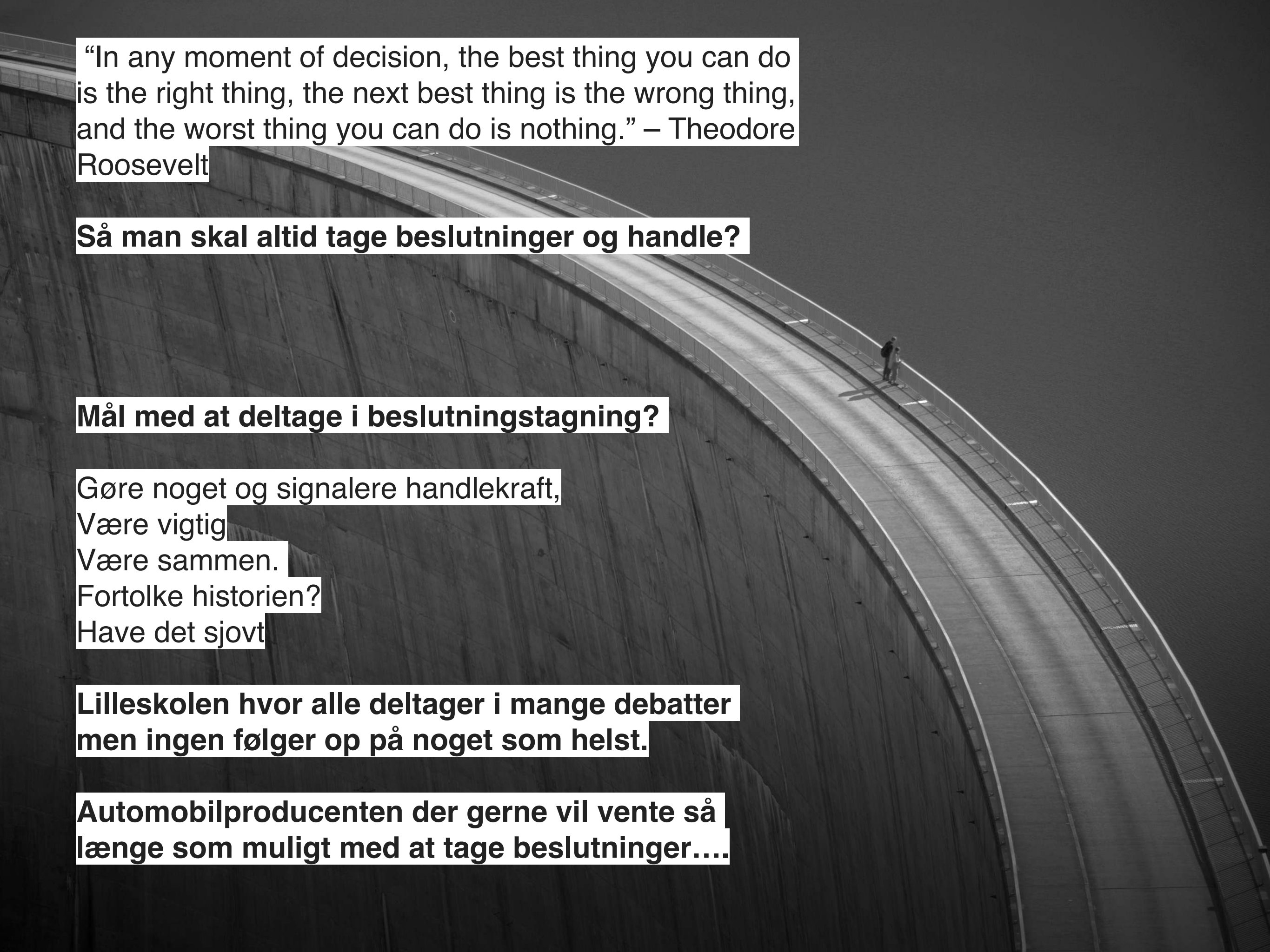


Figure 5 Model 5: Organizational Decision Making as Insightful, Driven by Inspiration





“In any moment of decision, the best thing you can do is the right thing, the next best thing is the wrong thing, and the worst thing you can do is nothing.” – Theodore Roosevelt

**Så man skal altid tage beslutninger og handle?**

**Mål med at deltage i beslutningstagning?**

Gøre noget og signalere handlekraft,  
Være vigtig  
Være sammen.  
Fortolke historien?  
Have det sjovt

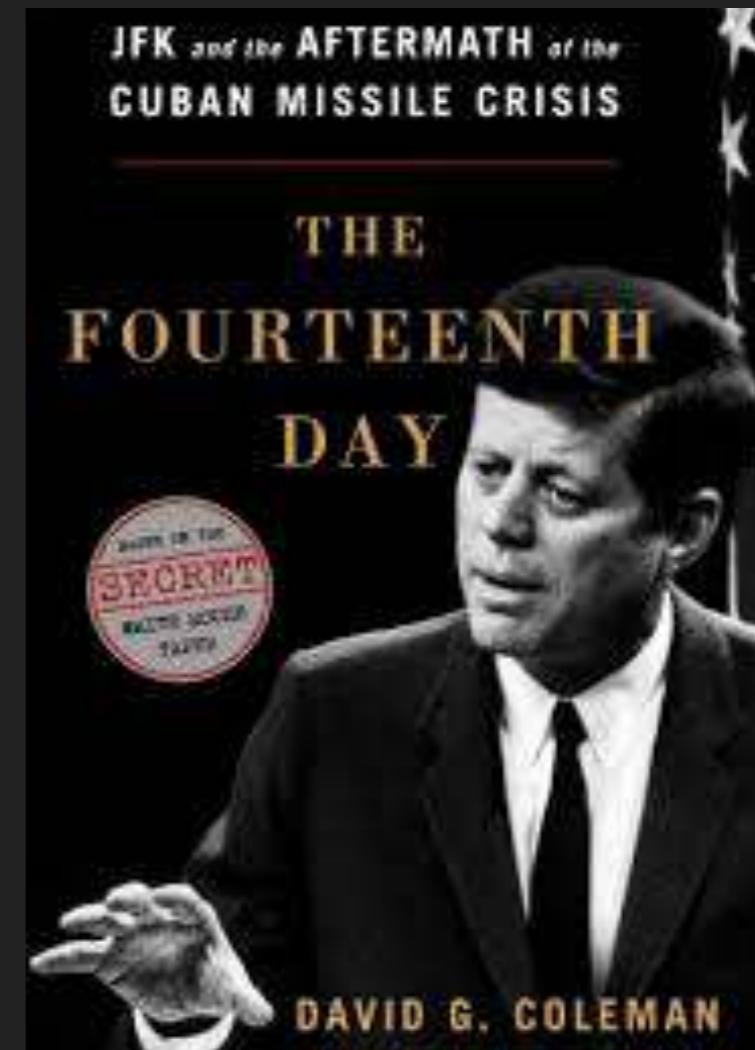
**Lilleskolen hvor alle deltager i mange debatter men ingen følger op på noget som helst.**

**Automobilproducenten der gerne vil vente så længe som muligt med at tage beslutninger....**

- ▶ En integreret del af forventningerne om at være "rationelle"!
  - ▶ Anses for at være gode - man er beslutsom
  - ▶ Kan udtrykke en (måske midlertidig) konsensus
  - ▶ Man kan inddrage andre (interessement)
  - ▶ De kan være action drivers (logic of consequentiality)
- ▶ Beslutninger skal følge eller udmønte strategien!
  - ▶ Eller beslutningerne (actions) former strategien?
    - ▶ Eller -organisationen løber baglæns - vi ser hvad vi har gjort og ved hvad vi er (menings-skabelse)?
      - ▶ Forsøget på at træffe beslutninger afdækker nye muligheder (Cuba case - next slide

## EKSEMPEL – CUBA KRISEN (1962)

- ▶ Trusler, atommissiler i "vores baghave" - hvad gør vi (med Rusland)?
- ▶ Tvetydig og skiftende sæt af muligheder
  - ▶ Efterhånden som nye mål opdages, skifter præferencerne, og som nye muligheder foreslås, skifter aktørerne deres argumenter.
  - ▶ Manglende erfaringer fra konkurrerende handlinger/processer
  - ▶ Kan ses som en forvirrende proces og med tab af standard "lederskab"



Anderson, P. A. (1983). Decision Making by Objection and the Cuban Missile Crisis. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 201-222.

# HVORFOR ER BESLUTNINGER INTERESSANTE? HVORFOR ER DE VIGTIGE? ER DE? (1/2)

---

- ▶ Man skal ikke undervurdere symbolværdien af beslutningstagning!
  - ▶ Udtrykker vigtighed - man sidder i møder og tager beslutninger
    - ▶ Det er sjovt, at deltage i beslutningstagning (hvem følger op?)
    - ▶ Signalerer hierarki - ledelsen der beslutter (og så dem der følger)
- ▶ Refleksioner
  - ▶ For meget fokus på at være beslutsom?
  - ▶ Bedre at vente med beslutninger til sidste øjeblik (Japansk produktudvikling)
  - ▶ En beslutning - ledelse består af mange små (processer) - Agil projektledelse
  - ▶ Hvornår har vi en beslutning? Hvem og hvor? (Minkkommissionen)
  - ▶ Beslutningsprocesser som anledning til udforskning?
  - ▶ Beslutningsprocesser tester og udvikler kriterier (trials)



## CASE: MULTINATIONAL VIRKSOMHED

OMSÆTNING 8 MIA €,  
OVERSKUD 1 MIA €,  
6.500 ANSATTE, 120  
LANDE.

KVARTALSVISE MØDER  
MED VURDERING OG VALG  
AF NYE UDVIKLINGS-  
PROJEKTER



John K. Christiansen  
johnc@cbs.dk

## OMFATTENDE SYSTEM OG PROCEDURE INDFØRT

	<b>Accountability issues for project and portfolio management meetings</b>
Single project decisions	<ul style="list-style-type: none"><li>• Keep in portfolio or discontinue as a result of a phase review</li><li>• Approve provisional entry into portfolio, if resources are available and all criteria meet</li><li>• Frequency: Monthly (if needed in order to be aligned with phase reviews)</li></ul>
Portfolio decisions	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prioritise projects to maximise cash flow over time</li><li>• Decide on an optimal mix of projects with respect to strategy (risk, business mix)</li><li>• Balance resources and define cut-off point between projects for which resources are available and projects for which no longer any resources are available</li><li>• Frequency: Quarterly</li></ul>

## FORHANDLING OM HVILKE REGLER DER GÆLDER

- ▶ Portfolio manager: "The criterion is a minimum of two million". VP of responsible BU: "So it is not [allowed into the] portfolio?"
- ▶ Portfolio manager: "Put in that way . . . the minimum criteria to meet the portfolio - if you start from the top - is a minimum expected NPV of two and a strategic fit of two".
- ▶ VP of responsible BU: "Meaning both to be fulfilled or one of . . ."  
Portfolio manager: "In principle both. In this case it is not too ... the discretion of [the
- ▶ chairman] to . . . this is a strategic important one".
- ▶ [Simultaneous talk - not distinctly identifiable]
- ▶ Chairman: "I have more power than I thought [laughing]. I think it is a valuable comment. I also think I want to ask you about where you will get the NPV from and . . ."
- ▶ VP responsible for the BU in question: "We can easily increase it".
- ▶ Chairman: "This could be a fantastic sum of money . . . I think we may be able to set the NPV".



## OPSUMMERING OG TAK HERFRA

- ▶ **Beslutningsmodeller (perspektiver)**
- ▶ **Beslutningningtagning som processer**
- ▶ **Hvorfor er beslutninger vigtige? Er de?**
- ▶ **Tre take-aways?**
  - ▶ Hvilken beslutningsproces/model vil vi gerne have?
  - ▶ Hvad er det for en situation vi står i?
  - ▶ Passer modellen med situationen?

