

## 32. Beslutningsfælder

# Formål, deltagere og anvendelse

- **Formål**

- At sikre at vigtige beslutninger træffes på et så korrekt grundlag som muligt.

- **Deltagere**

- Individuelle og team beslutningstagere.

- **Anvendelse**

- I alle faser.

# Ankerfælden

**Man giver forholdsmeæssigt meget vægt til de første informationer, man får.**

Dette kan indtræffe, hvis man tidligt i et projektforsløb – eller i forbindelse med udarbejdelsen af en business case – får lavet nogle indledende beregninger om, hvor meget man kan spare i lager. Sådanne indledende analyser kan måske vise en potentiel besparelse på 20 %. Man husker således de 20 %, selvom de måske var lavet på et usikkert grundlag. En løsning kan være at se løsningsmuligheder fra flere sider og opnå andres input.

## Kilder:

Hammond, J.S., Keeney, R.L. & Raiffa, H. (1998), "The hidden traps of decision making", *Harvard Business Review*, Vol. 76 No. 5, pp. 47-58

Emiliani, M.L. (2006), "Executive decision-making traps and B2B online reverse auctions", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11 No. 1, pp. 6-9.

Stentoft, J. Scholte, E. & Breil-Hansen, P. (2016), *Den stærke værdikæde – sådan skaber du konkurrencekraft*, Publishare, Frederiksberg C, pp. 32-33.

# Status quo fælden

## Man har præferencer på løsninger, der bevarer det nuværende.

Sådanne situationer kan opstå i de situationer, hvor man vælger en løsning, man kender til i forvejen. Det kan være nye investeringer i et transportbånd i et fabriksområde, hvor man vælger samme system, som det man har i et andet fabriksafsnit. Man holder fast ved det kendte system, selvom alternative systemer vil kunne løse opgaven bedre. En løsning kan være aldrig at tænke status quo som den eneste løsning. Ville man vælge status quo, hvis den i virkeligheden ikke var status quo?

### Kilder:

Hammond, J.S., Keeney, R.L. & Raiffa, H. (1998), "The hidden traps of decision making", *Harvard Business Review*, Vol. 76 No. 5, pp. 47-58

Emiliani, M.L. (2006), "Executive decision-making traps and B2B online reverse auctions", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11 No. 1, pp. 6-9.

Stentoft, J. Scholte, E. & Breil-Hansen, P. (2016), *Den stærke værdikæde – sådan skaber du konkurrencekraft*, Publishare, Frederiksberg C, pp. 32-33.

# Sunk cost quo fælden

## Man retfærdiggør tidligere beslutninger, selvom de ikke længere er gyldige.

Man kan for eksempel have investeret en større sum i et automatlager baseret på forudsætninger på efterspørgsel efter varer, der er egnet til automatlager, som ikke længere holder. Man fortsætter med at holde fast ved automatlageret, selvom løsningen måske ikke er optimal og tidssvarende. Løsningen kan findes ved at syreteste forudsætningerne ved dels at fastholde den nuværende løsning og dels ved alternative løsninger. Alle kan tage fejl, selv den bedste.

### Kilder:

Hammond, J.S., Keeney, R.L. & Raiffa, H. (1998), "The hidden traps of decision making", *Harvard Business Review*, Vol. 76 No. 5, pp. 47-58

Emiliani, M.L. (2006), "Executive decision-making traps and B2B online reverse auctions", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11 No. 1, pp. 6-9.

Stentoft, J. Scholte, E. & Breil-Hansen, P. (2016), *Den stærke værdikæde – sådan skaber du konkurrencekraft*, Publishare, Frederiksberg C, pp. 32-33.

# Bekræftelsesfælden

**Man søger information, der understøtter ens synspunkter.**

Man kan i en beslutningssituation søge oplysninger i ens faglige netværk eller hos konsulenter, der kan bekræfte, at for eksempel et lean-projekt giver den ønskede effekt. Fælden kan håndteres ved at få andre til at spille djævlens advokat.

## Kilder:

Hammond, J.S., Keeney, R.L. & Raiffa, H. (1998), "The hidden traps of decision making", *Harvard Business Review*, Vol. 76 No. 5, pp. 47-58

Emiliani, M.L. (2006), "Executive decision-making traps and B2B online reverse auctions", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11 No. 1, pp. 6-9.

Stentoft, J. Scholte, E. & Breil-Hansen, P. (2016), *Den stærke værdikæde – sådan skaber du konkurrencekraft*, Publishare, Frederiksberg C, pp. 32-33.

# Formuleringsfælden

**Man træffer beslutning på baggrund af, hvordan et spørgsmål er eller problem er formuleret.**

Dette kan eksemplificeres ved beslutningsgrundlag omkring etablering af et centrallager, der alene indeholder omkostningsbesvarelser, men ikke tager markedsforhold med – for eksempel hvad denne beslutning kan betyde for mistet salg, fordi markedet reagerer negativt på beslutningen. Løsningen handler om at se sig selv i spejlet – få de klare motiver frem.

## Kilder:

Hammond, J.S., Keeney, R.L. & Raiffa, H. (1998), "The hidden traps of decision making", *Harvard Business Review*, Vol. 76 No. 5, pp. 47-58

Emiliani, M.L. (2006), "Executive decision-making traps and B2B online reverse auctions", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11 No. 1, pp. 6-9.

Stentoft, J. Scholte, E. & Breil-Hansen, P. (2016), *Den stærke værdikæde – sådan skaber du konkurrencekraft*, Publishare, Frederiksberg C, pp. 32-33.

# Estimering og forecastfælden

## Man træffer beslutning under usikkerhed.

Man er måske for overoptimistisk omkring, hvor store besparelser, der kan opnås ved at reducere antallet af varenumre. Denne fælde kan løses ved at finde best case og worst case omkring løsningen, således man får et bredere spænd på estimerne.

### Kilder:

Hammond, J.S., Keeney, R.L. & Raiffa, H. (1998), "The hidden traps of decision making", *Harvard Business Review*, Vol. 76 No. 5, pp. 47-58

Emiliani, M.L. (2006), "Executive decision-making traps and B2B online reverse auctions", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11 No. 1, pp. 6-9.

Stentoft, J. Scholte, E. & Breil-Hansen, P. (2016), *Den stærke værdikæde – sådan skaber du konkurrencekraft*, Publishare, Frederiksberg C, pp. 32-33.



# Selvsikkerhedsfælden

## Man tror på at estimater og prognoser er præcise.

Dette kan ske, hvis man baserer beregninger på omkostningsbesparelser på forkerte forudsætninger – man vælger for eksempel at lægge produktion til Asien for at spare lønomkostninger, men tager ikke højde for en række indirekte omkostninger som følge af forringet kvalitet, ekstra lager og transport. Denne fælde kan løses ved at få andre til at syreteste ens løsningsforslag.

### Kilder:

Hammond, J.S., Keeney, R.L. & Raiffa, H. (1998), “The hidden traps of decision making”, *Harvard Business Review*, Vol. 76 No. 5, pp. 47-58

Emiliani, M.L. (2006), “Executive decision-making traps and B2B online reverse auctions”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11 No. 1, pp. 6-9.

Stentoft, J. Scholte, E. & Breil-Hansen, P. (2016), *Den stærke værdikæde – sådan skaber du konkurrencekraft*, Publishare, Frederiksberg C, pp. 32-33.

# Sikkerhedsfælden

**Sikkerhedsfælden – man justerer estimater og forecast for at være på den sikre side.**

Det kan fx være beregninger af omkostningsbesparelser ved at skifte 3. partslogistikoperatør. Der er usikkerhed i beregningerne og for at være på den sikre side, fremlægges et konservativt skøn på 10 % besparelse, selvom der er indikationer på omkring 20 %. Fælden kan håndteres ved, at man bruger lidt mere tid og stiller skarpt på egne beregninger.

## Kilder:

Hammond, J.S., Keeney, R.L. & Raiffa, H. (1998), "The hidden traps of decision making", *Harvard Business Review*, Vol. 76 No. 5, pp. 47-58

Emiliani, M.L. (2006), "Executive decision-making traps and B2B online reverse auctions", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11 No. 1, pp. 6-9.

Stentoft, J. Scholte, E. & Breil-Hansen, P. (2016), *Den stærke værdikæde – sådan skaber du konkurrencekraft*, Publishare, Frederiksberg C, pp. 32-33.

# Genkendelsesfælden

## Man forudsiger fremtiden baseret på erindringer fra tidligere.

Man vælger at gennemføre et forbedringsprojekt, fordi man tidligere har brændt sig på for eksempel implementering af et S&OP projekt. Det resulterede i stor organisatorisk modstand, og man fik ikke indfriet målsætningerne. Man kan stadig huske det stormvejr det gav, hvorfor det kan skabe modvilje mod at starte et nyt projekt op omkring S&OP, selvom virksomheden ville have godt af det. Denne fælde kan blandt andet løses ved at tjekke egne forudsætninger – tjek stemningen og vurder om, der er bedre politiske vinde nu.

### Kilder:

Hammond, J.S., Keeney, R.L. & Raiffa, H. (1998), "The hidden traps of decision making", *Harvard Business Review*, Vol. 76 No. 5, pp. 47-58

Emiliani, M.L. (2006), "Executive decision-making traps and B2B online reverse auctions", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11 No. 1, pp. 6-9.

Stentoft, J. Scholte, E. & Breil-Hansen, P. (2016), *Den stærke værdikæde – sådan skaber du konkurrencekraft*, Publishare, Frederiksberg C, pp. 32-33.