

Din vedholdenhed som leder

Vedholdenhed har en bagside for dig som leder. Jo mere du har investeret i et projekt, desto dårligere ser du, hvornår det er tid til at stoppe.



Ambitious Teams · Artikel skrevet af Tom Fisker Jørgensen

Lad os starte med et eksperiment, som jeg er sikker på, at du kan forholde dig til. Forestil dig, at du har købt en skitur til 4.000kr. Som den skientusiast du er, opsnuser du et stort tilbud på endnu en skitur til kun 2.000kr, og du ved med dig selv, at du vil nyde denne billige tur mere. Senere opdager du, at de to ture ligger i samme weekend. Aarghh! Ingen af billetterne kan sælges eller refunderes. Hvilken tur tager du på?

Psykologerne Hal Arkes og Catherine Blumer stillede netop dette spørgsmål, i deres version med 100 og 50 dollars, i studiet *The Psychology of Sunk Cost* fra 1985, og svaret burde være indlysende. Pengene er væk, uanset hvad du vælger. Det eneste, der reelt står tilbage på menuen, er en god weekend og en bedre weekend. 54 procent af deltagerne valgte turen til 4.000kr. De valgte med åbne øjne den oplevelse, de selv forventede at nyde mindst, simpelt hen fordi den havde kostet mest. Det fejlagtige rationale lyder: "Her vil jeg tabe mindst."

"The prior investment, which is motivating the present decision to continue, does so despite the fact that it objectively should not influence the decision."

Hal Arkes & Catherine Blumer, *The Psychology of Sunk Cost*, 1985.

Arkes og Blumer siger det i "The psychology of sunk cost" fra 1985, hvor den tidligere investering motiverer beslutningen om at fortsætte, selv om den objektivt set ikke burde påvirke beslutningen. Jo mere vi har investeret i noget, desto sværere bliver det at vurdere nøgternt, om vi stadig bør fortsætte. Fænomenet har et navn, sunk cost fallacy, på dansk fejlslutningen om uigenkaldelige omkostninger. Logikken er enkel at formulere og svær at efterleve. Penge, tid og prestige, der allerede er brugt, kommer aldrig tilbage, og derfor burde de være ligegyldige for

enhver fremadrettet beslutning. Men det er de ikke. De trækker i os som en gæld, vi føler, fortiden har til gode.

Arkes og Blumer viste også, at fejlslutningen virker uden for spørgeskemaet, med rigtige penge og rigtige mennesker. De fik teatret på Ohio University til at sælge sæsonkort til de første tres kunder med tilfældigt fordelte rabatter. Nogle betalte fuld pris, andre fik større eller mindre afslag, og ingen vidste, at de deltog i et eksperiment. Da forskerne senere talte billetstubbe, tegnede der sig et klart mønster. Dem der havde betalt mest, mødte op til flest forestillinger, og fremmødet faldt i takt med rabatten. Selve forestillingerne var identiske. Det eneste, der adskilte publikum, var størrelsen på det beløb, de følte, de skulle gøre sig fortjent til.

Vent lidt med at smile ad dem. Som leder træffer du de samme valg, bare med større beløb og bedre begrundelser. Dine skibilletter og sæsonkort hedder projekter, strategier og ansættelser, og jo mere du har betalt for dem i penge, timer og prestige, jo mere vedholdende forsvaret du dem. Det føles som ryggrad. Det ligner vedholdenhed. Og det er præcis derfor, det er så farligt, for stædighed er vedholdenhedens tvilling, og de er svære at kende fra hinanden, netop når det gælder.

"To repeat: sunk costs are irrelevant to current decisions."

Hal Arkes & Catherine Blumer, *The Psychology of Sunk Cost*, 1985.

Denne artikel handler om, hvornår vedholdenhed for en leder skifter fortegn, og om forskningen der viser, at præferencen for ansvar er selve årsagen til fejlen, samt om et 1.900 år gammelt værktøj til at se forskellen, før den sender alle mand i døren.

Stædighed har et navn i forskningen. Eskalerende commitment

Barry Staw var i 1976 organisationsforsker ved Northwestern University, da han publicerede et af feltets mest citerede studier i Organizational Behavior and Human Performance. Titlen alene er et statement. Knee-deep in the Big Muddy låner fra Pete Seegers protestsang om delingen, der vader stadig dybere ud i floden, mens kaptajnen råber fremad. Sangen handlede om Vietnam, og det gjorde Staws spørgsmål i virkeligheden også. Hvorfor bliver beslutningstagere ved med at sende ressourcer efter et spor, der beviseligt er ved at fejle?

Eksperimentet var bygget som en fælde med to lag. 240 handelsskolestuderende spillede rollen som økonomidirektør i en fiktiv virksomhed og skulle placere et stort udviklingsbudget i én af to divisioner. Derefter fik de regnskaberne for de følgende fem år at se, og for halvdelen var beskeden nedslående. Divisionen, de havde satset på, blødte. Nu kom det andet lag. De fik 20 millioner dollars mere at fordele mellem de to divisioner, frit og uden bindinger.

Rationelt set er situationen parallel til skituren. De første penge er væk, og den nye beslutning burde alene handle om, hvor fremtidens afkast er størst. Men Staw havde indbygget en afgørende manipulation. Halvdelen af deltagerne havde selv truffet den første investeringsbeslutning, den anden halvdel arvede den blot fra en forgænger. Og dér lå fundet. De deltagere, der selv var ansvarlige for den fejlslagne beslutning, sendte markant flest penge efter selvsamme sunke skude. Faktisk sendte deltagerne med personligt ansvar og negative konsekvenser i gennemsnit 13,07 af de 20 millioner efter den blødende division, mod 8 til 9 millioner i de øvrige grupper. Fiaskoen fik dem ikke til at skifte spor. Den fik dem til at bide sig fast.

Læg mærke til, hvad det betyder. Det var ikke de dårlige nyheder i sig selv, der udløste stædigheden. Det var kombinationen af dårlige nyheder og ejerskab. Staw kaldte mønstret escalation of commitment, eskalerende commitment, og mekanismen bag har et ubehageligt kendt ansigt. Behovet for at retfærdiggøre sig selv.

"That is, due to a need to justify prior behavior, a decision maker may increase his commitment in the face of negative consequences, and this higher level of commitment may, in turn, lead to further negative consequences."

Barry Staw, Knee-Deep in the Big Muddy, Organizational Behavior and Human Performance, 1976.

Staw beskriver i Knee deep in the big muddy selve eskalationsspiralen: dårlig beslutning → mere investering → større tab → endnu stærkere behov for at fortsætte. Hver ny million var ikke en investering i divisionen. Den var en investering i historien om, at den første beslutning var rigtig.

Vedholdenhed som leder er farligst, når ansvaret er størst

Sæt nu de to studier sammen, og læg mærke til, hvem de peger på. Arkes og Blumer viste, at investeringer trækker i alle mennesker. Staw viste, at trækket bliver markant stærkere hos dem, der selv traf beslutningen. Når vedholdenhed bliver til stædighed er det med andre ord ikke en karakterbrist hos svage ledere. Stædigheden er en forudsigelig bivirkning af selve det, vi hylder som godt lederskab: Ejerskab. Ansvarlighed. Vedholdenhed.

Som leder står du oven i købet i en position, hvor Staws mekanisme får tre forstærkere, som de studerende i eksperimentet slap for.

Den første er publikum. Du traf ikke din beslutning i et stille lokale med et spørgeskema. Du fremlagde den for en bestyrelse, forsvarede den på et townhall og gentog den i en-til-en-samtaler. Hver gentagelse var en ny investering, og et kursskifte betyder nu ikke bare, at du tog fejl. Det betyder, at du tog fejl offentligt, i flere omgange, med navns nævnelse.

Den anden er identiteten. Projekter, der lever længe nok, får efternavn i organisationen. De går fra at være "det nye system" til at være "Mettes system". Og med navneskiftet følger noget dybere, for projektet er ikke længere noget, du ejer. Det er blevet en del af dig. Den dag det vakler, er det derfor ikke en investering, der er truet, men et stykke af dig selv, og ingen skærer en arm af sig selv, uden at det gør ondt. Mennesker forsvare deres eget og deres identitet med en energi, som intet budget kan matche.

Den tredje er fortællingen om vedholdenhed selv. Ledelseslitteraturen flyder over med historier om lederen, der blev ved, da alle andre tvivlede, og til sidst fik ret. Historierne om lederen, der blev ved og fik uret, bliver sjældent til keynotes. Så når du står i tvivlen, har du et helt bibliotek af heltefortællinger, der hvisker fortsæt, og meget få, der hvisker stop. Vedholdenhed for en leder er en dyd med indbygget blind vinkel, for dyden selv leverer begrundelsen for at ignorere advarslerne.

Resultatet er en leder, der oplever sin egen stædighed indefra som karakterstyrke. Du mærker, at du står fast, men til hvilken pris?

Vedholdenhed og stædighed kan være et dyrt bekendtskab

Regningen for eskalerende commitment kan gøres op, og den er blevet det i et af de største studier af sin slags, med en dansker for bordenden. Bent Flyvbjerg undersøgte sammen med Mette Skamris Holm og Søren Buhl 258 store transportprojekter til en samlet værdi af 90 milliarder dollars og publicerede resultaterne i Journal of the American Planning Association i 2002. Ni ud af ti projekter endte over budget. Den gennemsnitlige overskridelse var 28%, og for jernbaneprojekter 45%. Og mønstret var stabilt på tværs af lande, projekttyper og årtier, forskerne kunne følge det næsten et århundrede tilbage uden at finde tegn på, at vi bliver bedre.

Bag hvert af de tal gemmer sig den beslutningsrække, du kender fra Staws eksperiment. Et projekt afsløres som dyrere end lovet, beslutningstagerne har allerede investeret penge og prestige, og i stedet for at stoppe bevilger de næste rate. En overskridelse på 45% opstår sjældent i ét spring. Den opstår i tyve små møder, hvor det hver gang var billigst at fortsætte, målt fra der hvor man nu engang stod.

Men den største post på regningen står ikke i noget budget. Det er alternativomkostningen, alt det dine bedste folk ikke byggede, mens de holdt liv i det, der skulle have været lukket. Og her binder klyngens to artikler hinanden i hånden, for prisen betales i præcis den valuta, du læste om i artiklen om vedholdenhed i teamet. Et team, der tvinges til at knokle for et projekt, som alle inderst inde ved er dødt, oplever uge efter uge indsats uden reel fremdrift. Det er opskriften på Seligmans tillærte hjælpeløshed. Din stædighed på ét projekt dræner altså vedholdenheden i hele teamet, netop dér hvor du får brug for den til det næste. Vedholdenhed, der er blevet til stædighed, koster med andre ord tre gange. Først betaler

du for at holde det forkerte i live. Så betaler du for tiden, som ikke bruges på det rigtige projekt. Og til sidst betaler du for demotivation, opgiveness, hovedrysten, manglende viljestyrke og tillært hjælpeløshed. Av for den.

Sådan skelner du vedholdenhed fra stædighed som leder

Værktøjet, jeg lovede dig i indledningen, er omkring 1.900 år gammelt, og er modnet med ynde. Epiktet blev født som slave, blev fri, og endte som en af stoicismens største lærere. Hans elever samlede hans undervisning i Håndbogen, og den åbner med det skel, hele hans filosofi hviler på.

"Some things are in our control and others not. Things in our control are opinion, pursuit, desire, aversion, and, in a word, whatever are our own actions. Things not in our control are body, property, reputation, command, and, in one word, whatever are not our own actions."

Epiktet, Håndbogen, ca. år 125, oversat af Elizabeth Carter.

Epiktet siger grundlæggende, at et godt og frit liv begynder med at skelne mellem det, der afhænger af os, og det, der ikke gør. Læg nu skellet ned over dit pressede projekt, og se hvad der sker. Alt det, der trækker i dig, ligger i den forkerte kolonne. Pengene er brugt. Timerne er væk. Prestigen er investeret. Intet af det er længere i din magt, for fortiden adlyder ingen, heller ikke direktører.

Det eneste, der ligger i din kolonne, er den næste beslutning. Stoisk vedholdenhed betyder ikke at holde fast i alt, hvad du har startet. Den betyder at lægge al din kraft i det, du stadig kan påvirke, og slippe resten. Epiktet ville have genkendt sunk cost fallacy på stedet, som sorg over ting uden for vores magt, forklædt som ansvarlighed.

Skellet kan omsættes til tre konkrete greb.

Del din kommende store beslutning i to kolonner. Næste gang et projekt beder om flere ressourcer, så tegn bogstaveligt talt Epiktets skel på et stykke papir. Til venstre alt det allerede investerede, til højre de fremtidige muligheder og omkostninger. Træf beslutningen udelukkende på højre kolonne, og vær ærlig, når venstre kolonne begynder at argumentere.

Brug den nye leders øjne. Staw viste, at ejerskab over den oprindelige beslutning er selve drivkraften i eskaleringen. Så lån et blik uden ejerskab, og lær eventuelt af manden, der opfandt metoden under pres. I 1985 var Intels hukommelseschips, virksomhedens oprindelige livsnerve, ved at blive udkonkurreret af japanske producenter, og ledelsen havde vandret hvileløst rundt i dilemmaet i næsten et år. En dag på kontoret kiggede Andy Grove ud på pariserhjulet i forlystelsesparken i det fjerne og stillede så bestyrelsesformand Gordon Moore et spørgsmål, der siden er blevet berømt. Hvis bestyrelsen smed os ud og hentede en ny direktør ind, hvad ville han så gøre? Moore svarede uden tøven.

"He would get us out of memories."

Gordon Moore, gengivet i Andy Grove, *Only the Paranoid Survive*, 1996.

Groves svar tilbage var lige så enkelt. Hvorfor går du og jeg så ikke ud ad døren, kommer ind igen og gør det selv? De to mænd lukkede derefter den forretning, Intel var bygget på, og satsede alt på mikroprocessorer. Prisen for at have ventet kunne aflæses direkte i regnskaberne. I rekordåret 1984 tjente Intel omkring 198 millioner dollars. I 1985, mens ledelsen stadig ledte efter en niche i et marked, der ikke havde nogen, skrumpede overskuddet til omkring 2 millioner. Og i 1986, mens exiten blev gennemført, endte året i et underskud på 173 millioner. Grove skrev senere selv, at året med kloge markedsføringskneb var spild, der blot trak

dem dybere i de røde tal. Resten er som bekendt succeshistorie, og pointen er til at tage med hjem. Grove og Moore kunne ikke slippe fortiden, så længe de stod i den. De var nødt til mentalt at fyre sig selv først. Spørg derfor dig selv, om en leder, der blev ansat i morges uden din historik, ville starte dit pressede projekt i dag. Hvis svaret er nej, er det ikke projektet, du forsvarer. Det er din fortid. Hvilket projekt bør du kigge på gennem Epiktets linse?

Sæt stopkriterier, før du elsker projektet. Beslut fra begyndelsen, hvad der skal være sandt om seks måneder, for at næste rate frigives, og skriv det ned, mens du stadig kan tænke køligt. Gør kriterierne så konkrete, at de kan afgøres med et ja eller et nej. Hvis pilotkunderne ikke har fornyet inden 1. marts, lukker vi. Hvis systemet ikke er i drift i tre afdelinger efter andet kvartal, frigives næste rate ikke. Formen er vigtigere end tallene, for et kriterium, der kan diskuteres, vil blive diskuteret, og til den tid er det din identitet, der fører ordet. Kriterierne bliver på den måde din alliance med din egen dømmekraft, indgået før identiteten flyttede ind i projektet.

Ingen af grebene gør det billigt at stoppe. De gør det muligt. Og de beskytter det, der i sidste ende er dit egentlige ansvar som leder, at teamets vedholdenhed bliver brugt på noget, der fortjener den.

Stædighed forsøger at retfærdiggøre, hvad du allerede har betalt. Stoisk vedholdenhed klipper båndene til fortiden, som du ikke kan påvirke, og spørger, hvad der stadig kan vindes.