



CHALMERS

Hur beslutsfattare kan förbättra och effektivisera beslut genom förändringar i sina beslutsprocesser

Kandidatarbete inom samhällsbyggnadsteknik

Sebastian Andersson
Laith Badawi
Davood Jafari
Rasmus Jonasson
Viktor Turnsek Dahllöf

**INSTITUTIONEN FÖR ARKITEKTUR OCH SAMHÄLLSBYGGNADSTEKNIK
AVDELNING FÖR CONSTRUCTION MANAGEMENT**

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2024
www.chalmers.se

KANDIDATARBETE 2024

**Hur beslutsfattare kan förbättra
och effektivisera beslut genom
förändringar i sina beslutsprocesser**

SEBASTIAN ANDERSSON
LAITH BADAWI
DAVOOD JAFARI
RASMUS JONASSON
VIKTOR TURNSEK DAHLLÖF



CHALMERS

Institutionen för Arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för Construction management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2024

Hur beslutsfattare kan förbättra och effektivisera beslut genom förändringar i sina beslutsprocesser

SEBASTIAN ANDERSSON
LAITH BADAWI
DAVOOD JAFARI
RASMUS JONASSON
VIKTOR TURNSEK DAHLLÖF

© SEBASTIAN ANDERSSON, LAITH BADAWI, DAVOOD JAFARI, RASMUS JONASSON & VIKTOR TURNSEK DAHLLÖF 2024.

Handledare: Mathias Gustafsson, Institutionen för Arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Examinator: Caroline Ingelhammar, Institutionen för Arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Kandidatarbete 2024

Institutionen för Arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för Construction management

Chalmers tekniska högskola

SE-412 96 Göteborg

Telefon +46 31 772 1000

Typeset in L^AT_EX
Göteborg, Sverige 2024

Abstract

Decisions within the construction and real estate industry are often complex and require careful consideration of multiple factors. The relationship between decision methods and psychological aspects was examined to understand what influences decision-making. The thesis analyzes decision-making within the construction and real estate industry, focusing on how decision-makers can improve and streamline their decision processes. The analysis consists of various influencing factors on decision-making such as the type of data, time pressure, biases, collaboration, and reflection. Through interviews and surveys with participants from the industry, common mistakes and strategies for improvement are identified. The results show that decision-makers are often cooperative and dynamic in their decision-making, but their unconscious biases can undermine the quality of decisions. It is proposed to improve decision-making by increasing awareness of cognitive biases, using structured decision models, enhancing collaboration between team members and decision-makers, fostering openness to new ideas, and introducing systematic reflections to learn from past successes and failures. By implementing these improvements, decision-makers can achieve more effective and continuous results.

Keywords: Decision-making, decision-making processes, biases, streamlining, improvement, intuition, construction projects, construction sector, property sector, risk analysis.

Sammandrag

Beslut inom bygg- och fastighetsbranschen är ofta komplexa och kräver noggrann övervägning av flera faktorer. För att förstå vad som påverkar beslutsfattandet undersöktes olika förhållanden mellan beslutsmetoder och psykologiska aspekter. Rapporten analyserar beslutsfattandet inom bygg- och fastighetsbranschen med fokus på hur beslutsfattare kan förbättra och effektivisera sina beslutsprocesser. Analysen består av olika påverkansfaktorer på beslutsfattande såsom informationstyp, tidspress, biaser, samarbete, och reflektion. Genom intervjuer och enkäter med branschaktörer identifieras vanliga fel och strategier för förbättring. Resultaten visar att beslutsfattare ofta är samarbetsvilliga och dynamiska i sina beslutsfattande, men att deras omedvetna biaser kan underminera beslutens kvalitet. För att förbättra beslutsfattande föreslås det att öka medvetenhet om kognitiva biaser, använda strukturerade beslutsmodeller, förbättra samarbete mellan teammedlemmar och beslutsfattare, öka öppenhet för nya idéer och införa systematiska reflektioner för att lära av tidigare framgångar och misslyckanden. Genom att genomföra dessa förbättringar kan beslutsfattare uppnå mer effektiva och kontinuerliga resultat.

Nyckelord: Beslutsfattande, beslutsprocesser, biaser, effektivisera, förbättring, intuition, byggprojekt, byggbranschen, fastighetsbranschen, riskanalys.

Förord

När vi nu avslutat fem månaders arbete med denna rapport, har vi som grupp kommit till insikten att trots alla beslut vi tagit genom livet, var vi inte medvetna om hur många faktorer som faktiskt påverkar dem.

Vi vill därför börja med att tacka vår handledare Mathias Gustafsson, som inte bara engagerat sig i och stöttat vårt arbete, utan även föreslagit ämnet för denna rapport och därmed gett oss möjlighet att utvecklas som effektiva beslutsfattare. Vi ser fram emot att dela med oss av våra insikter genom denna rapport.

Vi vill också uttrycka vår tacksamhet till alla som deltog i våra intervjuer och enkäter. Utan era insikter och engagemang skulle detta arbete inte ha varit möjligt.

Slutligen vill vi tacka de studenter, vänner och familj som gett oss feedback.

*Och tack till kaffemaskinen,
du svek oss aldrig!*

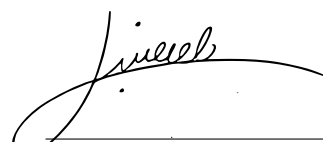
Trevlig läsning!



Sebastian Andersson



Laith Badawi



Davood Jafari



Rasmus Jonasson



Viktor Turnsek Dahllöf

Göteborg, 8 maj 2024

Terminologi

Nedan följer en lista över termer som har använts i denna rapport, sorterade i alfabetisk ordning:

Autonomi	Förmågan att fatta beslut självständigt.
Bias	Snedvridning av information på grund av förutfattade åsikter eller omedvetna preferenser.
Heuristik	En snabb och förenklad metod för beslutsfattande som utnyttjar tumregler eller erfarenhetsbaserade strategier, i stället för utförlig analys.
Implicit kunskap	Erfarenhetsbaserad kunskap som är svår att förklara men förstås instinktivt, som att cykla.
Influens	Påverkan på andras åsikter och beteenden eller åsikter.
Intuition	Omedelbar förståelse baserad på känsla.
Intuitiv tankverksamhet	Beslutsfattande baserat på känsla snarare än analys.
Konsultativ	Rådgivande eller syftar till att ge vägledning.
Organisationsstruktur	Hur en organisation är uppbyggd med roller och ansvarsområden.
Projektförlopp	Projekts sammantagna faser.
Risikanalys	Process för att identifiera och bedöma risker i en given situation.
Toxisk ledare	Ledare som skadar arbetsklimatet och organisationens välmående.

Innehåll

Terminologi	xi
Figurer	xvii
Tabeller	xix
1 Inledning	1
1.1 Syfte	1
1.2 Frågeställningar	2
1.3 Avgränsningar	2
1.4 Disposition	3
2 Omedvetna val i beslutprocesser	5
2.1 Intuitiv tankeverksamhet	5
2.2 Heuristik	5
2.2.1 Falska konsensus-effekten	6
2.2.2 Simuleringsheuristik	6
2.2.3 Tillgänglighetsheuristik	6
2.2.4 Representativitetsheuristik	6
2.3 Omedvetna biaser	7
2.3.1 Självbetjänande bias	7
2.3.2 Bekräftelsebias	7
2.3.3 Auktoritetsbias	8
2.3.4 Optimismbias	8
2.3.5 Överlevnadsbias	8
2.3.6 Överkonfidens	9
2.3.7 Förlustaversion	9
2.3.8 Förankringsbias	10
2.3.9 Framing bias	10
2.4 Påverkan av tidspress på beslutsfattande	13
2.5 Framgångars påverkan på beslut	14
2.6 Misslyckanden i beslutsfattande	14
3 Medvetna val i beslutsprocesser	17
3.1 Reflektiv tankeverksamhet	17

3.2	Strategisk förvrängning	17
3.3	Influensmetoder	18
3.4	Maktmetoder	18
4	Beslutsmetoder	21
4.1	Kvalitativa och kvantitativa beslutsprocesser	21
4.2	Risکانالys och osäkerhet i beslutsfattande	22
4.3	Demokratiska beslutsprocesser	22
4.3.1	Demokrati i olika typer av organisationsstrukturer	23
4.3.2	Arbetsstillfredsställelse	24
4.3.3	Innovation	24
4.3.4	Flera lösningar	24
4.3.5	Förseningar	24
4.3.6	Begränsning i kunskap vid kollektivt beslutsfattande	25
4.4	Inkluderande beslutsprocesser	25
4.5	Självständiga beslutsprocesser	26
4.6	De sju stegen i beslutsprocesser	26
4.6.1	Steg 1: Identifiera problemet	27
4.6.2	Steg 2: Samla information	27
4.6.3	Steg 3: Utvärdera information	27
4.6.4	Steg 4: Generera alternativ	27
4.6.5	Steg 5: Jämför	28
4.6.6	Steg 6: Implementera	28
4.6.7	Steg 7: Utvärdera	28
5	Metod	29
5.1	Val av informationshämtning	29
5.2	Utformning av intervjufrågorna	30
5.2.1	Beskrivning av intervjuens innehåll	30
5.3	Utformning av enkäten	31
5.3.1	Beskrivning av enkätens innehåll	31
6	Resultat	33
6.1	Intervjuresultat	33
6.1.1	Introduktion till respondenterna	33
6.1.2	Beskrivning av beslutsprocess	34
6.1.3	Samarbete inom beslut	36
6.1.4	Biaser	38
6.1.5	Reflektion och feedback	39
6.1.6	Generella frågor	40
6.2	Enkätresultat	44
7	Analys & Diskussion	51
7.1	Datans tillförlitlighet	51
7.2	Beslutsfattande processer	51
7.2.1	Beslutsfattarnas beslutsprocesser	52
7.2.2	Beslutsunderlaget	54

7.3	Biaser i beslutsfattande	55
7.3.1	Biaser i bygg- och fastighetsbranschen	55
7.3.2	Medvetenheten om biaser	57
7.4	Samarbete inom beslut	57
7.4.1	Involverande beslut och demokrati	57
7.4.2	Självständiga beslut	58
7.5	Reflektion och självutveckling	59
7.5.1	Systematiska reflektioner och inhämtning av feedback	59
7.5.2	Deltagarnas syn på lärdomar av misstag och framgångar	59
8	Avslutning	61
8.1	Slutsats	61
8.2	Förslag till vidare forskning	62
	Referenser	65
A	Appendix - Intervjufrågor	I
B	Appendix - Enkätfrågor	V

Figurer

2.1	Markeringar för kulhål på flygplan som överlevde uppdraget.	9
2.2	Processflöde för hur misslyckanden kan påverka beslutsfattaren och framtida beslut.	15
4.1	Sammanfattning av kvalitativa faktorer i beslutsfattande.	21
4.2	Sammanfattning av kvantitativa faktorer.	22
4.3	Processflödet för en demokratisk beslutsprocess, bestående av både anställda längst ner i hierarkin och anställda högre upp.	23
4.4	Visualisering av konsultativ beslutsprocess.	25
4.5	Processflödet för de sju stegen i beslutsfattande processer.	26
6.1	Sammanfattning av respondenternas erfarenhet med begreppet <i>biaser</i>	38
6.2	Visualisering av respondenternas ställningstagande till att beslutsfattare hade fattat bättre beslut om de var med medvetna om biaser.	38
6.3	Sammanställning av om intervjurespondenterna reflekterar systematiskt över sina beslut.	39
6.4	Sammanställning av respondenternas ställning till om de lär sig mest av framgångar, misstag eller en kombination av misstag och framgångar.	40
6.5	Antal svar per yrkeskategori.	44
6.6	Sammanställning av enkätsvar (del 1).	45
6.7	Jag baserar viktiga beslut på magkänsla ($\bar{x} = 2,68$ $\sigma = 0,96$).	45
6.8	Sammanställning av enkätsvar (del 2).	46
6.9	Sammanställning av enkätsvar (del 4).	46
6.10	Ökande byråkrati, så som fler lagar och regler, gör mitt beslutsfattande långsammare ($\bar{x} = 4,09$ $\sigma = 1,1$).	47
6.11	Om jag inte håller med om min överordnades direktiv så ifrågasätter jag det ($\bar{x} = 4,13$ $\sigma = 0,81$).	47
6.12	Jag upplever att personer i branschen med samma befattning som jag skyller ifrån sig på andra personer när ett misstag har begåtts ($\bar{x} = 3,11$ $\sigma = 0,78$).	47
6.13	Sammanställning av enkätsvar (del 6).	48
6.14	Hur ofta reflekterar du över dina egna eventuella biaser innan du fattar ett beslut ($\bar{x} = 3,42$ $\sigma = 0,81$).	48
6.15	Sammanställning av enkätsvar (del 7).	49

6.16 Kryssa i de faktorer som du tror är de vanligaste orsakerna till varför vissa beslut leder till önskad utfall.	49
6.17 Vilka områden inom beslutsfattande tycker du att högskolornas utbildningar bör fokusera mer på.	50

Tabeller

2.1	Sammanfattning av omedvetna biaser.	12
6.1	Sammanställning av respondenternas attribut.	33

1

Inledning

Beslutsfattande är en central del av både privatlivet och arbetslivet. Beslut påverkar både vår vardag och organisationers framgång, från små vardagsbeslut som vilken väg man ska ta till jobbet till stora strategiska val inom företag. Bygg- och fastighetsbranschen är inget undantag. Här kan effektivt beslutsfattande vara skillnaden mellan projekt som levereras i tid och inom budget, och de som drabbas av kostnadsöverskridanden och förseningar [1]. Branschen är känd för att vara konservativ, vilket kan leda till att beslutsfattandet inte utvecklas i takt med omvärlden [2]. Detta kan skapa svårigheter när företag måste anpassa sig till förändringar eller fatta snabba beslut, och i branschen är förseningar ett vanligt problem som ofta härrör från felaktiga beslut [3].

För att förstå beslutsfattandets påverkan på byggprojekt och fastighetsinvestering måste hänsyn tas till olika förhållanden som grupptänkande, tillgång och brist på information, tidspress och partiskhet i form av biaser. När beslut fattas utan en noggrann analys av dessa faktorer kan det leda till betydande ekonomiska förluster. I Sverige uppskattas det att kostnaden för felaktiga beslut inom bygg- och fastighetsbranschen överstiger 50 miljarder kronor per år [4]. Ett exempel är Nya Karolinska Sjukhuset, där budgeten överskreds med flera miljarder kronor [5], [6].

Rapportens syfte är därmed att identifiera de faktorer som påverkar beslutsfattandet inom bygg- och fastighetsbranschen och föreslå förbättringar. Genom att analysera beslutsprocesser med hjälp av intervjuer och enkäter med yrkesverksamma avser rapporten att identifiera vanliga misstag och föreslå strategier för att undvika dem, men även välfungerande arbetssätt i det beslutsfattande arbetet för att ge möjlighet till lärdomar från andra.

1.1 Syfte

Arbetet syftar till att fördjupa förståelsen för faktorer som påverkar beslutsprocesser inom bygg- och fastighetsbranschen genom att analysera intervjuer och enkäter med branschens beslutsfattare, så som projektledare och VD. Analysen ämnar att undersöka hur olika förhållanden som grupptänkande, tillgång och brist på information, partiskhet i form av biaser och tidspress kan leda till ineffektiva beslut och oönskade utfall. Analysen ger också förslag på förbättringar av beslutsfattandet inom branschen, med fokus på att undvika vanliga fallgropar, uppmärksamma tillvägagångssätt som kan tänkas öka kvaliteten på beslut och förstå kognitiva mönster som påverkar beslutsprocesser.

1.2 Frågeställningar

Kandidatarbetet avser att svara på dessa frågor:

1. Hur ser beslutsfattarens beslutsprocesser ut, vad har de för styrkor och svagheter?
2. Hur påverkar medvetna och omedvetna faktorer de olika stegen i beslutsprocessen inom beslutsfattande?
3. Hur påverkar samarbete beslutsprocessen?
4. Hur påverkar erfarenhet framtida beslut?

1.3 Avgränsningar

För att möjliggöra ett utförande inom projektets ram och ett tydligt applicerbart resultat av kandidatarbetet har avgränsningar inom land, bransch och tid definierats.

Geografiskt fokus

Kandidatarbetet fokuserar på Sverige med särskild tonvikt på Götaland. Det geografiska området begränsas för att underlätta genomförandet av intervjuer och för att säkerställa relevans med hänsyn till att arbetet utförs på Chalmers tekniska högskola i Göteborg.

Bransch

Rapporten fokuserar på bygg- och fastighetsbranschen som det valda problemområdet. Inom branschen identifieras ineffektivitet inom beslutsfattande som ett centralt problem och utgör därför huvudfokus för rapporten. Andra branscher och industriella områden kommer inte att ingå i den primära undersökningen.

Företagsstorlek

Arbetet begränsar sig inte till företag av en viss storlek. Detta eftersom data från både mindre och större företag anses vara viktig för att resultera i en nyanserad analys.

Respondenter

För att arbetets relevans och resultat ska vara av hög kvalitet kommer respondenter avgränsas till yrkesrollerna VD, projektledare, projekteringsledare och andra ledarroller med betydande ansvar inom beslutsfattande.

Tidsavgränsning

Rapporten kommer att granska nutida och historiska förhållanden. Rapporten kommer att ta hänsyn till utvecklingen inom byggsektorn och använda sig av intervjuer och litteratur för att analysera främst aktuella trender samt utmaningar.

1.4 Disposition

Rapporten inleds med en introduktion som förklarar bakgrunden till undersökningen, dess relevans, de händelser samt omständigheter som motiverar genomförandet. Därefter tydliggörs rapportens syfte, de centrala frågeställningarna och de specifika avgränsningar som gjorts.

Rapportens kärna utgörs av en omfattande litteraturstudie, uppdelad i tre kapitel. Kapitel 2 fokuserar på omedvetna aspekter av beslutsprocesser som kan påverka beslutsfattare. Kapitel 3 behandlar medvetna val i beslutsprocesser, inklusive deras påverkan på självreflektion och andras inflytande. I kapitel 4 granskas metoder och processer som används vid beslutsfattande för att identifiera risker och brister.

Metodkapitlet 5 beskriver datainsamlingsprocessen och utformningen av intervju- och enkätfrågorna. Resultaten presenteras sedan i kapitel 6, följt av analys och diskussion i kapitel 7, där resultaten jämförs med tidigare forskning. I rapportens avslutning finns slutsatsen i kapitel 8.1, där analysen sammanfattas samt kapitel 8.2 som föreslår möjligheter för framtida forskning.

Appendix A och B innehåller de intervju- och enkätfrågor som använts i rapporten.

2

Omedvetna val i beslutprocesser

I kapitlet uppmärksammas människors omedvetna val och hur de påverkar beslutsprocesser. Omedvetna val innebär att individer gör ett val utan att vara medvetna om de underliggande faktorerna som påverkar deras handlingar, tankar och känslor [7]. Trots att dessa val görs omedvetet, kan de ha en betydande inverkan på hur människor agerar och reagerar i olika situationer.

Genom att förstå de omedvetna mekanismerna bakom individens val kan beslutsfattare öka sina insikter om sig själva och deras beteende, vilket kan bidra till att förbättra beslutsfattarens förmåga att fatta beslut och hantera komplexa situationer.

Avsnittet belyser processer och faktorer som influerar de omedvetna beslut människan tar och hur dessa påverkas. Målet är att underbygga intervju- och enkätfrågorna samt analysen för att identifiera fallgropar i beslutsfattarens omedvetna handlingar och vilka förbättringar som kan göras.

2.1 Intuitiv tankeverksamhet

Intuitiv tankeverksamhet avser en kognitiv process där beslut fattas eller problem löses utan medvetet och analytiskt övervägande [8]. I stället för att genomföra en systematisk analys av informationen, förlitar sig intuitiv tankeverksamhet på implicita kunskaper och tidigare erfarenheter för att dra slutsatser eller fatta beslut. Denna typ av tankeverksamhet kan vara särskilt användbar vid hantering av problem där traditionell analytisk övervägning kan vara begränsad.

Intuitiv tankeverksamhet kan möjliggöra förmågan att dra snabba slutsatser och fatta beslut [9]. Dessutom kan intuition vid hantering av komplexa problem bidra till att hitta innovativa och effektiva lösningar som kanske inte är uppenbara genom traditionellt analytiskt tänkande [8], [10]. Dock är inte detta alltid lämpligt för alla typer av problem och beslutssituationer, särskilt när det krävs noggrann analys eller följsamhet till specifika regler eller protokoll [8].

2.2 Heuristik

Heuristik är informella principer eller riktlinjer som används för att fatta snabba och approximativa beslut [11]. Heuristik är ofta förknippat med att lösa problem på ett snabbt och effektivt sätt genom att använda sig av tidigare erfarenheter. Dessa

informella principer kan vara användbara i situationer där fullständig information saknas eller där det finns tidsbegränsningar för att fatta beslut, dock med risk för försämrad kvalitet. Nedan följer exempel på olika heuristiska principer.

2.2.1 Falska konsensus-effekten

Den falska konsensusen innebär att en person överskattar hur mycket andra människor håller med om dennes åsikter, tankar eller beteenden [12]. Det leder till en tendens att tro att ens egna åsikter och beteenden är mer allmänt accepterade än vad de egentligen är.

2.2.2 Simuleringsheuristik

Simuleringsheuristik är också en heuristik som människor använder för att fatta beslut genom att mentalt föreställa sig att saker inträffar [13]. I stället för att använda sig av beräkningar eller statistik, förlitar sig denna typ av heuristik på att människor skapar fantasier om möjliga framtida händelser.

Exempel på simuleringsheuristik från Dale [13]: Om vi missar tåget hem med 5 minuter jämfört med 45 minuter, vilken situation skulle göra oss mest irriterade? Även om vi missar tåget oavsett tid, blir folk ofta mer upprörda över att missa det med 5 minuter än med 45 minuter, då det är lättare att föreställa sig att man kanske skulle ha kunnat hinna med det tåget som gick för 5 minuter sedan.

2.2.3 Tillgänglighetsheuristik

Tillgänglighetsheuristik är en tendens där människan förlitar sig på händelser som den kan se tillbaka på [13].

Exempel: Efter att en medarbetare skadat sig genom att falla från en byggnadsställning, fokuserar byggföretagets ledning omedelbart på höjdrelaterade säkerhetsåtgärder, trots att andra risker statistiskt är mer förekommande. Denna reaktion drivs av tillgänglighetsheuristik, där nyligen upplevda händelser får oproportionerlig uppmärksamhet.

2.2.4 Representativitetsheuristik

Representativitetsheuristik uppstår då människor ska bedöma hur troligt något är genom att tänka på hur likt det är en annan typ av händelse [13]. I detta skede fokuserar hjärnan på att lyfta fram bevis som stödjer att en händelse tillhör en specifik kategori genom att upptäcka kopplingar mellan olika fenomen.

Exempel: Representativitetsheuristik kan vara att personer som är skickliga inom naturvetenskap tenderar att fortsätta sina studier och bli läkare. Om en individ stöter på en gammal vän klädd i en vit rock och som var duktig i skolan på naturkunskap, kan individen dra slutsatsen att vännen arbetar som läkare, trots att personen i själva verket är slaktare.

2.3 Omedvetna biaser

En bias kan definieras som ett systematiskt fel i tänkandet som resulterar i felaktiga utfall och är oftast ett resultat av användningen av heuristik [13]. Kopplingen mellan heuristik och biaser är att heuristik ofta är den process som ligger bakom uppkomsten av kognitiva biaser [14]. När heuristik används för att fatta beslut kan det leda till att antaganden eller förenklingar görs som inte alltid stämmer överens med verkligheten, vilket resulterar i biaser.

En omedveten bias är en omedveten övertygelse eller en förutfattad mening som påverkar hur beslut fattas [15]. Det finns flera typer av omedvetna biaser som grundar sig på olika typer av information eller händelser som ger uppsåt till olika typer av misstag i beslutsfattandet. Se Tabell 2.1 för en sammanställning av biaserna som tas upp nedan.

2.3.1 Självetjänande bias

Självetjänande bias innebär att en individ tar åt sig äran för positiva utfall och påpekar utfallet som en följd av dennes interna faktorer [16], [17]. Interna faktorer kan exempelvis vara personliga egenskaper, prestationer eller förmågor. Vid negativa utfall överförs ansvaret däremot till externa parter och orsaker för att försvara individens egocentriska självkänsla. Exempel på externa faktorer är väder och tur, vilka kan användas som ursäkter eller orsaker av individen för att överföra nederlaget till något bortom dennes ansvar och möjlighet att påverka [16].

Exempel: Självetjänande bias kan uppstå hos en byggchef som leder ett större byggprojekt. När projektet går bra och tidsplanen följs, framhäver byggchefen sin egen ledarskapsförmåga som nyckelfaktorn till framgången. Däremot när projektet drabbas av förseningar eller kostnadsöverskridanden, lägger byggchefen skulden på externa omständigheter som väderförhållanden, leveransproblem från underleverantörer eller kommunala byråkratiska hinder.

2.3.2 Bekräftelsebias

Bekräftelsebias innebär att ett beslut fattas för att gynna beslutsfattarens egna tro eller åsikter, vilket görs genom att bevisen som används i beslutsfattandet väljs ut för att passa denna tro [15], [18].

Exempel: Bekräftelsebias i fastighetsbranschen kan vara att investerare har en stark övertygelse om att en viss stad eller stadsdel är på uppgång. Investeraren väljer i första hand att samla in och ge större vikt åt den information som stödjer denna syn, såsom rapporter om nya infrastrukturprojekt eller positiva ekonomiska prognoser för området, samtidigt som information om potentiella risker, såsom marknadsövermättnad eller socioekonomisk instabilitet, ignoreras.

2.3.3 Auktoritetsbias

Auktoritetsbias innebär att individer i hög utsträckning tenderar att följa direktiv som ges av personer med auktoritet utan att på egen hand ifrågasätta direktiven eller granska dem kritiskt [19]. Detta har betydelse ur ett beslutsfattandeperspektiv då det medför en risk att underordnade går miste om sin egen kreativitet och alternativa perspektiv.

Exempel: En välrenommerad och erfaren projektledare styr ett byggprojekt. På grund av ledarens höga anseende får denna auktoritet och teammedlemmarna kan då ha en tendens att övervärdera dennes idéer och inte ifrågasätta beslut. Det kan förhindra att teammedlemmar bidrar med sina egna idéer och insikter, vilket potentiellt försämrar projektets slutresultat.

2.3.4 Optimismbias

Vid många tillfällen uppvisar beslutsfattare en tendens att vara övervägande optimistiska, vilket innebär att de tenderar att överdriva deras syn på sannolikheten för fördelaktiga framtida utfall medan de samtidigt underskattar sannolikheten för ogynnsamma utfall [20], [21]. Zika och Koblovsky [21] sammanfattar optimismbias som att beslutsfattare har en fallenhet för att uppfatta höga sannolikheter som mindre än de faktiskt är, och i sin tur att lägre sannolikheter är större än de är.

Exempel: Optimismbias kan återfinnas i en undersökning som visade att nästan sju av tio företagsledare inom startups har en förvrängd optimism om sitt företags kommande framgång jämfört med andra i samma bransch, men bara hälften av företagen klarar sig i tre år eller mer [20]. Ytterligare ett exempel är att människor har en tendens att överskatta sannolikheten för att vinna på lotto, där den faktiska sannolikheten är betydligt lägre än vad många inbillar sig [21].

2.3.5 Överlevnadsbias

Överlevnadsbias är den mänskliga benägenheten att rikta uppmärksamheten mot de saker som har passerat genom någon form av urval eller överlevt, och att enbart fokusera på dessa [22], [23]. På så sätt hamnar information om det som inte klarat sig i skymundan, vilket medför att viktig information går miste om.

Exempel: En undersökning utfördes under andra världskriget på stridsflygplan som överlevt ett uppdrag genom att markera de områden där flest kulhål förekommer, vilket kan ses i Figur 2.1 [22]. Datan var tänkt att representera vart flygplanet behövde förstärka sin bepansring, för att på så sätt kunna motstå fler kulor i framtiden och öka chanserna för överlevnad. Vid en första anblick ville de placera mer pansar där flygplanet blev träffat som mest. Ur ett överlevnadsperspektiv innebär detta att fokuset enbart lades på de flygplan som överlevt, och inte de som aldrig kunde ta sig hem. Statistikern Abraham Wald bidrog med insikten att de flygplan som blivit träffade på andra ställen var de som inte överlevde, därmed visar kulhålerna på vart bepansringen inte behöver förbättras snarare än vart den behöver förbättras.



Figur 2.1: Markeringar för kulhål på flygplan som överlevde uppdraget.

2.3.6 Överkonfidens

Generellt anser människor att de presterar bättre än gemene man [15], [24]. Sanningen är däremot att endast hälften av alla som utför en uppgift är bättre än medelvärdet [24], men trots det finns flera studier som visar på att överkonfidens är ett utbrett fenomen.

Exempel: I USA anser 93 procent att de är bättre än den genomsnittliga föraren [24]. Dock kan endast hälften av förarna vara bättre än medelvärdet.

Överkonfidens mynnar alltså ut i människans bristande förmåga att sätta sina egna kunskaper och prestationer i relation till omgivningens, där individens prestationsförmåga överskattas [15]. Överkonfidens kan härledas till beslut som tas trots bristande kunskaper och information, då beslutsfattaren inte insett sina egna begränsningar som följaktligen resulterar i negativa resultat.

2.3.7 Förlustaversion

Förlustaversion, eller *loss aversion*, är en psykologisk tendens där människan upplever förluster starkare än vinster [25]. Det innebär att smärtan som uppstår av att förlora något är större än glädjen av att vinna samma sak. Det kan jämföras med att människans hjärna är inriktad på att vara mer känslig för negativa förändringar

än positiva.

Denna omedvetna bias innebär att människan i beslutsfattande situationer föredrar att bibehålla den befintliga situationen eller beslutet i stället för att göra en förändring, även om förändringen kan leda till ett bättre resultat [25]. Detta kallas för *Status-Quo bias* och härleds till förlustaversion, då de potentiella förlusterna med förändringen väger tyngre än värdet för en vinst av samma nivå [25], [26]. Status-Quo bias kan leda till att beslutsfattare behåller nuvarande tillstånd även då det inte är det mest logiskt grundande valet.

Exempel: Förlustaversion uppmärksammas av Odean [27], då en person investerar i en aktie. Vid en uppgång om 10 procent kommer känslorna vara mindre kraftfulla jämfört med om aktien hade gjort en nedgång på 10 procent.

2.3.8 Förankringsbias

Förankringsbias är tendensen att förlita sig i alltför hög grad på den första informationen som erbjuds, det så kallade ankaret, när man fattar beslut. Det kan förekomma när människor ska gissa på något, exempelvis ett nummer. Oftast används ett första nummer som sedan ändras för att få fram det slutgiltiga svaret [14]. Det första numret, även kallat *referenspunkten*, kan komma från hur problemet är ställt, eller från en delvis uträkning. I båda situationerna är förändringarna från referenspunkten och det slutliga svaret oftast för små. Det betyder att olika referenspunkter leder till olika gissningar, som lutar åt det första talet, även känt som *ankareffekt*. Talet som används som referenspunkt kan alltså orsaka felaktiga bedömningar som utgör förankringsbias.

Exempel: Ankareffekten kan ses i ett experiment utfört av Tversky och Kahneman [14], där två grupper fick var sitt slumpvis genererat startvärde mellan 1 och 100. Grupperna fick därefter uppskatta antalet länder i Afrika som är en del av Förenta nationerna (FN). Det uppskattade medianvärdet för andelen afrikanska länder i FN var 25 för den grupp som började med 10 som startvärde, och 45 för den andra gruppen som började med 65 som startvärde. Alltså medförde en lägre referenspunkt (startpunkten) ett lägre medianvärde, och en högre referenspunkt gav ett högre medelvärde.

2.3.9 Framing bias

Framing bias visar på hur förändringar i presentationen av olika val kan påverka beslutsfattandet [28]. Genom att formulera ett val som potentiella vinster ökar sannolikheten för att just det valet är det som väljs, medan ett val som presenteras som potentiell förlust minskar i sannolikhet att bli valt [29]. Detta beror på att val som endast presenteras som vinst leder till att beslutsfattaren blir ovillig att ta risker, medan ett val som presenteras med både potentiell lönsamhet och potentiella förluster resulterar i en ökad riskbenägenhet [28], [29].

Ett exempel på hur presentationen av val påverkar sannolikheten för utfall ges av Tversky och Kahneman [30] genom ett experiment där personer fick välja mellan två olika strategier för att hantera en sjukdom. Sjukdomen förväntas döda 600 personer, vilket utgör den referenspunkt som tas i beaktande vid valet mellan alternativen.

Val A: Rädda 200 personer.

Val B: $\frac{1}{3}$ chans att rädda samtliga 600 personer, $\frac{2}{3}$ risk att alla dör.

Formel för beräknat utfall given sannolikhet för utfall X:

$$\begin{aligned} P(X) \times v_0 + P(\neg X) \times v_1 &= \text{förväntat utfall} \\ v_0 &= \text{Förväntat antal överlevare för första utfallet} \\ v_1 &= \text{Förväntat antal överlevare för andra utfallet} \end{aligned} \quad (2.1)$$

Förväntat utfall för val A:

$$1 \times 200 = 200 \text{ överlever} \quad (2.2)$$

Förväntat utfall för val B:

$$\frac{1}{3} \times 600 + \frac{2}{3} \times 0 = 200 \text{ överlever} \quad (2.3)$$

I det första valet har formuleringen betoning i form av vinster från en referenspunkt där sjukdomen förväntas att döda 600 personer [28]. Trots att de förväntade värdena för båda alternativen är desamma, valde 72 procent val A på grund av dess lägre risk [30].

Vid en omformulering av experimentet till följande val blir referenspunkten att ingen avlider och valen presenteras som förluster till skillnad från tidigare val som presenterades som vinster [28]. Trots att val A och B mynnar ut i exakt samma sannolikhet för utfall som C och D, förändras sannolikheten till att 78 procent föredrar val D framför val C [30]. Detta grundas i argumentet att 400 personer kommer att avlida är mindre accepterat än risken att $\frac{2}{3}$ av populationen dör.

Val C: 400 personer avlider.

Val D: $\frac{1}{3}$ chans att ingen dör, $\frac{2}{3}$ risk att samtliga avlider.

Förväntat utfall för val C:

$$1 \times 400 = 400 \text{ dör, det vill säga } 600 - 400 = 200 \text{ överlever} \quad (2.4)$$

Förväntat utfall för val D:

$$\frac{1}{3} \times 600 + \frac{2}{3} \times 0 = 200 \text{ överlever} \quad (2.5)$$

Tabell 2.1: Sammanfattning av omedvetna bias.

Bias	Sammanfattning
Förankringsbias	Beslutsfattare tenderar att använda en initial referenspunkt när de gissar eller bedömer något, vilket kan leda till felaktiga bedömningar som är influerade av den initiala referenspunkten.
Självbetjänande bias	Individer tar åt sig äran för positiva utfall och skyller på externa faktorer för negativa utfall för att skydda sin självkänsla och ego.
Auktoritetsbias	Individer tenderar att följa auktoriteter utan att kritiskt ifrågasätta deras direktiv, vilket kan leda till att de avviker från sina egna principer och värderingar.
Bekräftelsebias	Beslutsfattare väljer bevis som bekräftar deras egna åsikter och värderingar och förkastar eller ignorerar bevis som motsäger dem.
Framing bias	Hur val presenteras påverkar beslutsfattandet; val som presenteras som potentiella vinster tenderar att väljas oftare än val som presenteras som potentiella förluster.
Överlevnadsbias	Tendensen att fokusera endast på de överlevande eller de som klarat sig genom någon form av urval, vilket kan leda till att viktig information från de som inte överlevde ignoreras.
Förlustaversion	Förmågan att undvika förluster än att sträva efter vinster och tenderar att behålla befintliga situationer eller beslut även om förändring kan leda till bättre resultat.
Optimismbias	Beslutsfattare tenderar att vara överdrivet optimistiska och överskattar sannolikheten för positiva utfall medan de underskattar sannolikheten för negativa utfall.
Överkonfidens	Förmågan att överdriva sina egna förmågor och prestationer jämfört med andra, vilket kan leda till överdrivna förväntningar och beslut baserade på bristande självinsikt.
Tillgänglighetsbias	Tendensen att överdriva sannolikheten för händelser baserat på deras minnesbilder eller senaste erfarenheter, vilket kan leda till förvrängda uppfattningar om risker och trender.
Representativitetsbias	Människor bedömer sannolikheten för en händelse baserat på hur lik den är en förmodad prototyp eller representant för en kategori, vilket kan leda till felaktiga slutsatser.

2.4 Påverkan av tidspress på beslutsfattande

Tidspress utgör en betydande faktor i beslutsfattande som förekommer i flera situationer [31]. I byggbranschen, där projekt har en tidsplan att förhålla sig till, är beslutsfattarna ofta tvungna att navigera genom komplexa situationer med begränsad tid och resurser. Begränsad tid kan leda till beslut som fattas under press vilket i sin tur kan leda till att beslutsfattare lägger mer vikt vid de negativa aspekterna i beslutsunderlaget [32].

Beslut under tidspress fattas oftare genom ett så kallat icke-kompensativt beslut, vilket innebär att de kriterier som anses vara av högst vikt blir ett tvingande krav för att ett beslutsalternativ ska anses godtyckligt [32]. Detta skiljer sig från kompensativa beslut där viktiga aspekter kan kompenseras med andra fördelar för det specifika beslutet. Beslut som fattas med icke-kompensativa beslut under tidspress medför oftast att beslutsfattaren känner sig mer säker över sitt beslut jämfört med ett kompensativt beslut.

I beslut som är kompensatoriska kan alltså en negativ aspekt kompenseras av en positiv aspekt [32]. Edland och Svenson [32] exemplifierar: om en lägenhet har hög hyra men ligger i ett utmärkt område så kan det kompensera för kostnaden. Men i beslut som inte är kompensatoriska kan en negativ faktor inte vägas upp av något annat. Exempelvis om en lägenhet har ett dåligt läge så spelar det ingen roll hur mycket annat som är bra, då det dåliga läget gör lägenheten oattraktiv.

Andra aspekter som påverkas vid tidspress är att färre attribut används för att fatta beslut i jämförelse med beslut som fattas utan en satt tidsram, och att benägenheten att ta risker minskar till följd av tidspressen [32], [33]. Människor tenderar att ta större risker när de förväntar sig ett negativt resultat, men är mindre benägna att ta risker när de tror att resultatet blir positivt [32]. Sålunda finns ett samband mellan att beslutsfattare väljer alternativ med mindre vinster fast med en högre sannolikhet framför större vinster med en lägre sannolikhet [32], [33].

Tidspress har även påverkan på beslutsfattare på det sättet att det kan komma bli så att samtliga alternativ inte hinner tas i beaktande innan beslutet behöver tas, vilket kan medföra en förlust av mer gynnsamma alternativ som det inte funnits tid till att utforska [32]. Samtidigt tenderar beslutsfattare att inhämta information och data från fler källor, däremot till följd av en förlust av den mer djupgående analysen av datan. Nyttjandet av deadlines har visats öka tidspressen då det handlar om beslut som kräver en lägre nivå av ansträngningar i jämförelse med beslut där hög ansträngning krävs.

Det råder skilda meningar kring hur tidspressen påverkar kvaliteten av beslut, men sammantaget tenderar tidspressen att påverka kvaliteten på vissa typer av beslut [31], [32], medan det för andra beslut kan leda till att framing bias (kapitel 2.3.9) minskar och sålunda ger ökad kvalitet i stället [33].

2.5 Framgångars påverkan på beslut

Framgångars påverkan på beslut handlar om hur tidigare framgångar kan påverka beslutsfattandet för både individer och organisationer [34]. Upplevelser av framgång kan ha en betydande inverkan på hur beslut fattas, oavsett om det gäller en personlig situation eller beslutsprocesser inom en organisation.

Framgångar uppkommer inte av sig själva, utan det är något som uppnås genom noggranna analyser, rationella beslut och identifiering av vilka konsekvenser som kan förekomma [35].

Överskattning av självförtroende är ett vanligt förekommande misstag [36]. I boken "Risk Taking and Decision Making" påpekas det att ett högt självförtroende kan leda till en överdriven tilltro till de egna förmågorna, vilket i sin tur kan medföra att beslutsfattare inte uppmärksammar varningssignaler som indikerar potentiella problem eller risker. Överskattning av självförtroende är en vanligt förekommande omedveten bias, som kallas överkonfidens (kapitel 2.3.6). Det kan komma att ha negativ påverkan på beslutsfattandet genom att leda till bristande uppmärksamhet på risker eller felbedömning av situationen [15], [36].

Ett vanligt förekommande fenomen är att misslyckanden studeras i högre grad än positiva utfall [37], [38]. Detta medför att aspekterna som bidrog till det positiva utfallet inte uppmärksammas på samma sätt, som således kan leda till en förlust av viktiga insikter i vad som fungerar bra och varför det fungerar bra.

2.6 Misslyckanden i beslutsfattande

"Some of the world's greatest disasters could have been avoided if those behind them had experienced more failure"- Read, 2013 [39].

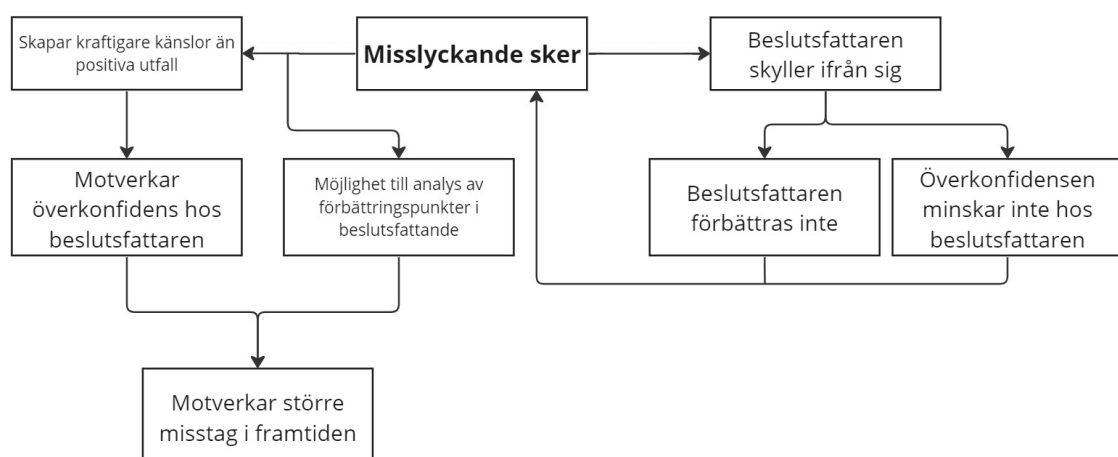
Misslyckanden kan vara det bästa som kan hända emellanåt enligt Labib [39]. Men efter att citatet ovan uppmärksammades i media, var det flera som påpekade att stora katastrofer, så som förlisningen av Titanic 1912 och rymdfärjan Challengers explosion vid avfärd 1986, inte tog lärdom av tidigare misstag. I stället påpekade oppositionen till citatet att företagen präglades av en betydande överkonfidens. Överkonfidensen grundade sig i en rad tidigare lyckanden, varvid konfidensnivån ökade till den grad att risker anses vara obetydande små i relation till deras verkliga storlek [39]. Valet att inte utrusta Titanic med livbåtar som motsvarade antalet passagerare, i tron om att skeppet inte kan sjunka då det ansågs vara det säkraste skeppet som byggts, är ett sådant exempel. Misslyckanden på återkommande basis kan därmed vara ett effektivt sätt att motverka överkonfidens, för att på så sätt anamma de risker som tidigare ansetts oväsentliga.

Misslyckanden leder i högre grad till lärdomar och reflektioner jämfört med framgångar [37], [38], [39]. Detta beror på att misslyckanden medför starkare känslor jämfört med lyckanden av motsvarande storlek (se kapitel 2.3.7). På så sätt blir

misslyckanden det mest effektiva sättet att generera förbättringar i det beslutsfattandet arbetet. Att ständigt arbeta med förbättringar är en grundpelare inom kvalitetsledning [40].

Då misslyckanden är en betydande faktor för att driva förbättringsarbete i sitt beslutsfattande är det viktigt att beslutsfattaren kan erkänna när denne har tagit ett felaktigt beslut [41]. Att våga erkänna fel som begåtts kan vara svårt då misslyckanden tenderar att resultera i bortförklaringar bortom beslutsfattarens kontroll, även kallat självbetjäningebias (se kapitel 2.3.1) [38], [39]. Självbetjäningebias kan innebära att skulden för misslyckanden läggs på exempelvis väderlek, tur eller kollegors prestationer, i stället för att beslutsfattaren tar ansvar för sitt beslut. Det kan leda till att misslyckandet i beslutsfattandet inte alls ger upphov till lärdomar, utan bortses till följd av beslutsfattarens tro om att misslyckandet inte är dennes [39]. För att kunna erkänna fel ställer det även krav på organisationen att vara öppen för detta [41]. En organisation med en kultur som inte omfamnar fel som en möjlighet till lärdomar präglas i stället av att skuldbelägga och få beslutsfattaren att skämmas för det felaktiga beslutet. På så sätt minskar sannolikheten för att beslutsfattaren kommer att erkänna fel, då denne inte vill uppleva skammen som kommer från resten av organisationen, och förnekelse i form av självbetjäningebias ökar.

Sammanfattningsvis kan ett misslyckat beslut mynna ut i två olika processer hos beslutsfattaren (se Figur 2.2). Det första steget för beslutsfattare som strävar efter förbättring är att se misslyckanden som en chans att reflektera och identifiera områden för utveckling, vilket i sin tur leder till att motverka framtida misstag. Den andra vägen leder inte till att beslutsfattaren rannsakar sina tidigare beslut efter möjliga misstag, utan framhäver i stället utfallet som en följd av externa faktorer misslyckanden. Detta leder till att beslutsfattaren inte utvecklas och överkonfidensten består, vilket i sin tur leder till ökad risk för att samma misslyckande kan ske igen.



Figur 2.2: Processflöde för hur misslyckanden kan påverka beslutsfattaren och framtida beslut.

3

Medvetna val i beslutsprocesser

Kapitlet behandlar hur människor utför medvetna val och valens betydelse för beslutsprocessen. Medvetna val innebär att en person är medveten om sina egna handlingar, tankar och känslor och aktivt väljer hur den vill agera eller reagera i olika situationer [42]. Genom att aktivt fatta medvetna beslut kan personen öka sin självmedvetenhet, förbättra sin rationella förmåga och bli bättre på att hantera komplicerade beslut [42], [43]. Kapitlets innehåll används som underlag för enkät- och intervjufrågor. Innehållet ligger även till grund för analysen kring hur respondenterna gör medvetna val i sina beslutsprocesser.

3.1 Reflektiv tankeverksamhet

Reflektiv tankeverksamhet är förmågan att kontinuerligt reflektera över sina egna tankar, känslor och handlingar [44]. Det innebär en noggrann granskning och analys av sina tankar i olika situationer, exempelvis konflikter, lärande och karriärval. Genom reflektion kan ökad självinsikt uppnås, vilket i sin tur kan leda till bättre förståelse i sitt eget beteende.

En annan viktig forskningsfråga gällande människans mentala processer är hur tankar genereras och hur de påverkar beslutsfattandet [44]. Genom att undersöka de processer som ligger till grund för hur tankar genereras kan en bättre förståelse erhållas för hur beslut formuleras och fattas. Forskning visar på att tankar och känslor spelar en avgörande roll i beslutsprocessen [45]. Genom att förstå de faktorerna som ligger till grund för dessa känslor, kan potentiella förbättringar identifieras för att fatta mer informerade och rationella beslut [44], [45]. En fördjupad förståelse för hur tankar genereras kan bidra till att upptäcka och adressera potentiella förvrängningar och biaser som kan påverka beslutsfattandet. Genom att vara medveten om hur tankar skapas och formas kan risken för felaktiga slutsatser minskas och mer välgrundade beslut kan fattas, både personligt och professionellt.

3.2 Strategisk förvrängning

Begreppet *strategisk förvrängning*, även känt som *strategisk misrepresentation* eller *osund strategisk anbudsgivning*, avser en medveten nedvärdering av kostnader och överdriver fördelar i exempelvis ett beslut eller anbud [46], [47]. Målet är att skapa intrycket av att beslutet eller anbudet är betydligt mer fördelaktigt än vad det faktiskt är. Strategin används av en part som strävar efter att få sitt förslag eller anbud

accepterat av beställaren [48]. Genom att manipulera tidsplaner, kostnads kalkyler och villkor försöker anbudsgivaren skapa en missvisande uppfattning om att deras egna alternativ är överlägset konkurrenternas. Strategisk förvrängning försämrar beslutsunderlagets kvalitet och konsekvenserna kan därför vara mångfacetterade och inkludera ökade kostnader, förseningar och en nedsatt kvalitet på det slutliga beslutet [49].

Det är vanligt med strategisk förvrängning inom flera sektorer där konkurrensen är hård och där det finns incitament att vinna anbud eller att få beslut att gå ens väg [48]. Byggbranschen är en sektor där extern och intern drivkraft för att vinna offentliga upphandlingar är stor vilket resulterar i att strategisk förvrängning sker i bred utsträckning, särskilt inom infrastrukturprojekt [49]. Det kan leda till allvarliga konsekvenser för projektets budget och genomförande samt äventyra dess övergripande framgång på sikt. Att vara medveten om risken för strategisk förvrängning är därför av vikt för att kunna hantera och minimera dess potentiella skadeverkningar i beslutsprocessen.

3.3 Influensmetoder

Influens är förmågan att utöva inflytande över andra vilken är en av de mest centrala och betydelsefulla aspekterna av ledarskap [50]. Influens ger ledare möjlighet att sprida sin strategi till andra för att uppnå organisationens mål och leda sitt team mot framgång.

När handlingar och ord har stor inverkan eller betydelse för andra, som en ledare har, innebär det inte bara en överlägsen position utan även ett stort ansvar [51]. Det innebär att ledare måste vara medvetna om hur deras agerande påverkar andra och ta ansvar för konsekvenserna. Makten som följer med inflytande är inte påtvingande, utan makten fås per automatik när de underordnade har förtroende för ledaren. I stället handlar influens om att inspirera till samarbete, förbereda individer för framsteg och leda dem mot en gemensam vision som de kan identifiera sig med och engagera sig i.

Influens kan till exempel synas på en arbetsplats, där nivån av förtroende som en anställd har för sin ledare är av vikt och har en betydande inverkan på olika aspekter av organisationens framgång [52], [53]. När förtroendet brister kan en ogynnsam arbetsmiljö skapas som kan vara skadlig för både individers välbefinnande och organisationens resultat [53]. Däremot kan en hög nivå av förtroende mellan ledare och medarbetare bidra till en positiv arbetsmiljö som främjar öppen kommunikation, effektivt samarbete och en känsla av samhörighet inom teamet.

3.4 Maktmetoder

Maktmetoder är tillvägagångssätt då en individ har till syfte att etablera makt över en annan individ genom att nedvärdera eller förminska den [54], [55], [56]. I be-

slutsfattande kan maktmetoder användas för att manipulera och kontrollera andra personer för att få sin vilja igenom [55]. Maktmetoder kan även skapa en rädsla bland de anställda vilket hindrar ett kreativt och inkluderande arbetssätt [56]. Detta fenomen är ofta associerat med toxiskt ledarskap, där ledare använder sig av härskartekniker och andra skadliga beteenden [55], [56].

Ur ett beslutsfattandeperspektiv kan det ha en påverkan då medarbetare i hög utsträckning inte vågar eller kan framföra sina åsikter [56]. Att utesluta perspektiv kan påverka beslutsfattandet negativt, då det kan leda till att viktig information som skulle kunna förbättra effektivitet eller kvalitet går förlorad [40, s. 13].

En toxisk ledare tenderar att utföra detaljstyrning då förtroendet för kollegorna och underordnade är låg [55], [56]. Detaljstyrning orsakar minskande motivation, vilket i sin tur medför lägre effektivitet [40, s. 118].

Oförmågan att se skillnad mellan arbetsrelaterade saker och personliga känslor kan orsaka dispyter, då den toxiska ledaren tar det personligt och därmed tar illa vid sig [56], [57]. Beslut som fattas baserat på personliga känslor och en frånvaro av faktabaserade data kan påverka beslutsfattandet negativt.

4

Beslutsmetoder

Kapitlet syftar till att ge en översikt över olika beslutsprocesser. Detta inkluderar organisationens struktur där hierarkin kan variera, samt hur åsikter från relevanta aktörer nyttjas under beslutsfattandet. Dessutom tillkommer den etablerade beslutsmodellen ”sjustegsmodellen”, och hur osäkerheter kan hanteras i det beslutsfattande arbetet genom riskanalyser. Kapitlets innehåll ligger till grund för intervju- och enkätfrågor som undersöker hur samarbete påverkar respondenternas beslutsfattande och hur den övergripande beslutsprocessen är utformad.

4.1 Kvalitativa och kvantitativa beslutsprocesser

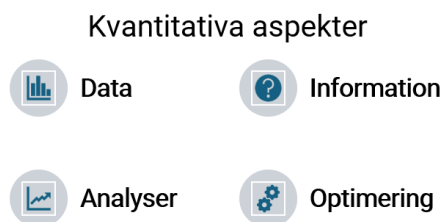
Kvalitativa beslutsprocesser och *kvantitativa beslutsprocesser* är två olika processer som används vid beslutsfattande [58], [59]. Kvalitativa beslutsprocesser är metoder för att fatta beslut baserat på kvalitativa data eller faktorer, såsom erfarenhet, intuition, expertbedömningar och mjuk data (se Figur 4.1). Mjuk data kan inkludera tolkande analyser och kvalitativa intervjuer som en metod för att samla in och analysera kvalitativ information [58].



Figur 4.1: Sammanfattning av kvalitativa faktorer i beslutsfattande.

Kvantitativa beslutsprocesser innebär att beslut fattas genom att använda mätbara data och information [59]. Även om kvantitativt beslutsfattande kan räknas som mer rationellt än kvalitativt beslutsfattande så kan det uppstå missbedömningar och misstag [60]. De huvudsakliga misstagen som kan uppkomma är slumpmässiga fel samt olika biaser. Att de erhållna resultaten påverkas av en slump är en ohanterlig faktor. De största felkällorna till slumpmässiga fel är felmätning och variabilitet i urvalet som påverkar precisionen på den insamlade datan (se Figur 4.2).

I boken ”Case study research: Design and methods” [61] beskriver Yin att kvalitativa metoder kan vara fördelaktiga för att undersöka och förstå fenomen i realistiska situationer där det kanske inte finns tillräckligt med kvantitativa data tillgängliga. Genom att använda kvalitativa metoder kan forskare samla in och analysera data på ett mer detaljerat och djupgående sätt, vilket kan vara särskilt användbart när det gäller att utforska komplexa fenomen. Detta ger en indikation på hur kvalitativa metoder kan vara användbara i situationer där kvantitativa data är otillräcklig. Yin resonerade att liknande principer kan tillämpas på beslutsprocesser när det råder brist på data, vilket gör kvalitativa beslutsprocesser till ett relevant alternativ.



Figur 4.2: Sammanfattning av kvantitativa faktorer.

4.2 Riskanalys och osäkerhet i beslutsfattande

Risk kan definieras som ett mått på sannolikheten och konsekvenserna av osäkra framtida händelser [62]. Osäkerhet är en central komponent i riskhantering som uppstår på grund av brist på information om händelser som ännu inte inträffat. Riskanalyser och hantering av osäkerhet är en viktig del i beslutsfattandet [63]. Ledare kan fatta mer lämpliga och välgrundade beslut genom att kvantitativt bedöma och hantera osäkerheten kring olika beslut, vilket ger en mer omfattande förståelse för riskerna och konsekvenserna av olika handlingsalternativ. Osäkerheter kan uppstå från olika källor, inklusive variationer i materialkvalitet, ändrade byggkrav och regelverk samt oförutsedda händelser som väder eller arbetskraftsproblem [62]. För att kvantifiera och hantera risk finns det två viktiga komponenter att beakta, vilka är önskade utfall eller konsekvensen och sannolikheten att något inträffar.

I beslutsfattandesituationer är det avgörande att inte bara identifiera och analysera riskerna, utan också att utveckla strategier för att hantera dem [63]. Detta kan innebära att vidta åtgärder för att minska sannolikheten för önskade händelser, minska konsekvenserna av sådana händelser eller överväga alternativa handlingsvägar för att minimera riskerna. Genom att integrera riskanalyser i beslutsprocessen kan organisationer och individer fatta välgrundade och robusta beslut som tar hänsyn till osäkerhetens natur.

4.3 Demokratiska beslutsprocesser

Demokrati härstammar från grekiskans *demokratia* vilket betyder folkstyre och är den fundamentala idén om kollektivt beslutsfattande [64], [65]. I politiska samman-

hang handlar demokrati om att ett lands politik styrs av dess invånare. Detta kan ske med hjälp av metoder som val av representanter och folkomröstningar om specifika frågor. Den demokratiska processen har flera applikationer utöver politiken. Däribland kan demokratiska processer finnas i organisationer som privata företag eller i projekt där beslut fattas kollektivt.

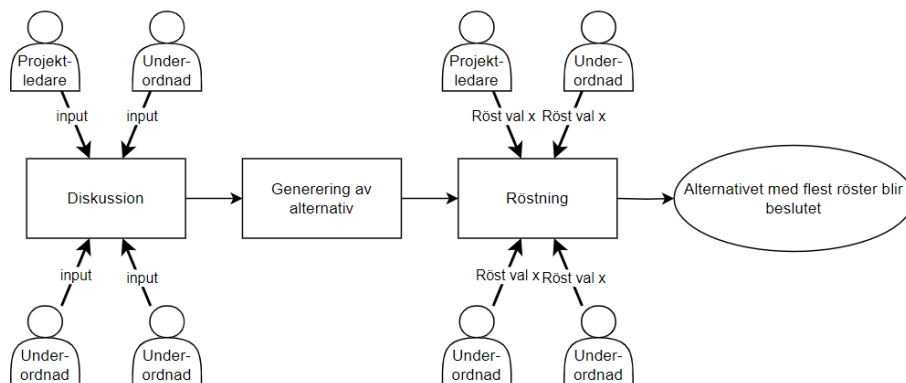
4.3.1 Demokrati i olika typer av organisationsstrukturer

Demokrati förekommer i varierande nivåer och former i olika typer av organisations- och projektstrukturer [66]. De två vanligaste förekommande strukturerna, *hierarkisk struktur* och *platt struktur*, skiljer sig ur ett demokratiskt perspektiv.

En organisationsstruktur beskriver hur ansvar delas upp mellan olika nivåer inom organisationen [66]. Den hierarkiska strukturen innebär att ansvar och makten att fatta beslut är strikt uppdelade i flera hierarkiska lager. Organisationen blir på så sätt mindre beroende av individer då ansvar är tydligt uppdelat [67].

Beslutsleden i hierarkiska strukturer är formella och består av flera nivåer och personer [66]. I större projekt kan beslutsleden bli långa och resultera i långsamma beslutprocesser. Strukturen är utformad så att beslut fattas av enskilda individer med den relevanta beslutsfattande befogenheten, vilket innebär att beslut i denna typ av struktur inte fattas demokratiskt. Den hierarkiska strukturen är vanlig i större företag [68].

Samtidigt förekommer den platta organisationsstrukturen mer frekvent bland små företag [68]. I stället för att vara uppbyggd med flera hierarkiska nivåer och långa beslutsfattandedel är denna struktur utformad med få nivåer där exempelvis teammedlemmar kan kommunicera direkt med övre chefer och VD [69]. Underordnade får då större möjlighet att påverka beslut och komma med egna idéer, vilket kan ses i Figur 4.3. Dessutom resulterar platta organisationer i att anställda på lägre nivåer upplever större inflytande och tillfredsställelse än i den hierarkiska strukturen [67]. Däremot upplever högt uppsatta motsatsen.



Figur 4.3: Processflödet för en demokratisk beslutsprocess, bestående av både anställda längst ner i hierarkin och anställda högre upp.

Svenska organisationer skiljer sig från omvärldens [40]. Organisationsstrukturen hos svenska organisationer är ofta av den platta typen. Anställda tar mer ansvar och har mindre tydliga direktiv. De har även närmre kontakt med olika typer av ledare och har större möjligheter att påverka beslut.

4.3.2 Arbetstillfredsställelse

När anställda får vara med och bidra till olika beslut upplever de ofta att deras åsikter är uppskattade av arbetsgivaren [70]. Detta leder till en känsla av betydelse och erkännande, vilket i sin tur kan öka deras produktivitet och lojalitet gentemot företaget. En högre arbetstillfredsställelse och samarbete kan också minska personalomsättningen eftersom anställda som känner sig nöjda och värderade är mindre benägna att söka sig till andra jobb.

4.3.3 Innovation

Öppen diskussion främjar kreativitet och innovation. När fler människor delar nya idéer kan befintliga processer förbättras och uppdateras ytterligare [71]. Genom att uppmuntra till en miljö där människor känner sig fria att uttrycka sina tankar och förslag, skapas en atmosfär som främjar en kultur av ständig förbättring och innovation. Detta leder till att organisationer och samhällen kan hålla sig relevanta och konkurrenskraftiga i ett ständigt föränderligt samhälle.

4.3.4 Flera lösningar

Genom att involvera flera personer kan gruppen analysera fler aspekter av ett specifikt projekt och hitta lösningar som bättre tillgodoser organisationens behov [71]. Detta kan bidra till att identifiera och utforska olika alternativ. På detta sätt ökar chanserna att hitta den mest effektiva och lämpliga lösningen för den aktuella situationen. Dessutom kan en öppen dialog stimulera kreativitet och innovationskraft, vilket kan leda till att nya och oväntade lösningar uppstår.

4.3.5 Förseningar

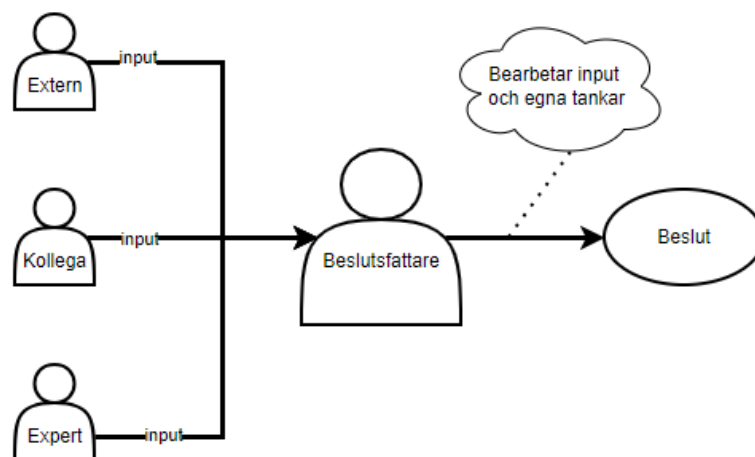
En nackdel med demokratiska beslutsprocesser finns i situationer som kräver snabba åtgärder, då den tid som krävs för att samla in och ta hänsyn till alla åsikter kan fördröja processen [72]. Detta kan vara särskilt problematiskt i sammanhang där snabba reaktioner och flexibilitet är avgörande för framgång. Däremot kan demokratiska beslutsprocesser leda till att besluten blir mer genomtänkta och välgrundade, eftersom att de tar hänsyn till en bredare spektrum av perspektiv och erfarenheter. Det är en svår avvägning som måste göras mellan att inkludera alla röster och att fatta snabba beslut. Därför är det viktigt att hitta en balans som passar organisationens eller projektets behov.

4.3.6 Begränsning i kunskap vid kollektivt beslutsfattande

När beslut fattas genom demokratiska processer inom ett företag finns en betydande risk för att beslutsfattandet blir försvagat på grund av brist på expertis [73]. Varje anställd har unika erfarenheter och kunskaper, men dessa är inte alltid tillräckliga för att fatta välgrundade beslut inom alla områden av företagets verksamhet. Genom att inkludera teammedlemmar i beslutsprocessen finns det en möjlighet att beslut tas av personer som saknar den nödvändiga expertisen. Som ett resultat kan besluten bli bristfälliga eller ineffektiva. Därför är det viktigt att erkänna att inte alla har samma nivå av insikt eller förståelse för företagets övergripande strategi och mål. Medarbetare från olika avdelningar eller hierarkiska nivåer kan ha olika perspektiv och prioriteringar, vilket kan leda till att beslut tas som inte är i linje med företagets övergripande vision.

4.4 Inkluderande beslutsprocesser

Inkluderande beslutsprocesser, även känt som *konsultativa beslutsprocesser*, är metoder där relevanta parter deltar i beslutsfattande möten och bidrar med sin expertis inom ämnet [74], [75], [76]. I praktiken innebär det att beslutsfattaren lyssnar till kollegor, externa parter och experters utlåtanden och perspektiv för att ta detta i beaktande vid beslutsfattandet (se Figur 4.4). Ansvaret för beslutsfattandet innehavs av beslutsfattaren, vilket skiljer denna beslutsmetoden från den demokratiska 4.3, som grundar sig i att alla deltar i beslutsfattandets ansvar [74]. I dagens organisationer är inkluderande beslutsprocesser den mest effektiva och vanligast förekommande beslutsprocessen [76].



Figur 4.4: Visualisering av konsultativ beslutsprocess.

Syftet med en inkluderande beslutsprocesser är att höja kvaliteten på beslutsfattandet genom att ta in ett bredare spektrum av perspektiv och expertis, jämfört med situationer där beslut fattas enbart av en individuell beslutsfattare [74], [76]. Från ett effektiviseringsperspektiv bidrar den inkluderande beslutsprocessen dessutom till

att medarbetarnas engagemang och effektivitet ökar till följd av deras delaktighet i det beslutsfattande arbetet, enligt Corgnet och González [75].

4.5 Självtändiga beslutsprocesser

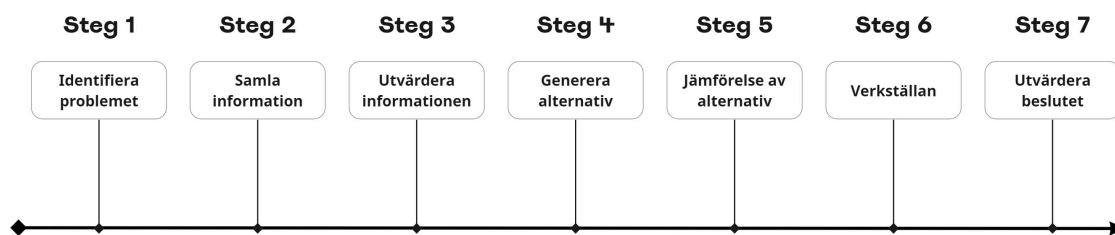
Självtändiga beslutsprocesser innebär att individer har befogenhet att fatta beslut utan att behöva kontinuerligt rådfråga någon [70]. Tillvägagångssättet ger individerna autonomi och handlingsfrihet att hantera uppgifter och problem på ett sätt som de anser vara mest effektivt. De kan använda sin egen bedömning och expertis för att fatta beslut som är bäst för situationen.

Fördelarna med självtändiga beslutsprocesser inkluderar snabbhet och smidighet i att hantera situationer, eftersom det inte krävs tid för att vänta på godkännande eller rådgivning från andra [72]. Däremot kan nackdelarna innebära ökad risk för felaktiga beslut om individer inte har tillräckligt med expertis eller information för att fatta välgrundade beslut [73]. Det kan också leda till bristande samordning och struktur om olika delar av organisationen fattar beslut som inte är i linje med varandra.

4.6 De sju stegen i beslutsprocesser

Beslutsprocesser är etablerade processer som kan tillämpas på beslutsfattande rent generellt, [34], [77], [78]. Således är de inte anpassade för en specifik bransch eller tillfälle, utan ligger i stället till grund för generellt beslutsfattande.

En av de mest etablerade processerna inom beslutsfattande är *sjustegsmodellen*, även känd som den *rationella modellen* [77]. Sjustegsmodellen innefattar sju steg i beslutsprocessen, vilket kan ses i Figur 4.5. Det förekommer även andra versioner av modellen som innefattar färre steg, så som fem- eller sexstegsmodellen.



Figur 4.5: Processflödet för de sju stegen i beslutsfattande processer.

Sjustegsmodellen utgör en av många potentiella strategier för att fatta beslut [77]. Modellen tjänar inte bara som en grundläggande ram för hur beslut kan fattas, utan erbjuder också en plattform för att utforska och identifiera metoder för att förbättra och effektivisera beslutsfattandet. Genom att använda denna modell som en utgångspunkt förenklas det vidare arbetet med effektivisering av beslutsfattande.

Denna helhetssyn på beslutsprocessen möjliggör en mer nyanserad förståelse för hur beslutsprocessen kan förfinas för att maximera effektiviteten och kvaliteten på de beslut som fattas.

4.6.1 Steg 1: Identifiera problemet

Det första steget i en beslutsprocess är att tydligt identifiera och definiera det problem eller den möjlighet som kräver beslut [34], [77]. Detta innebär att finna det faktiska problemet snarare än att fokusera på hur det påverkar, för att effektivt kunna formuleras i en konkret och begriplig frågeställning. En klar och tydligt formulerad frågeställning bidrar till att undvika förbrukning av tid och resurser på irrelevanta frågor.

4.6.2 Steg 2: Samla information

När problemet väl är identifierat går processen vidare till att samla in all relevant information som kan förtydliga situationen och de möjliga lösningarna [34], [77]. Informationen kan inkludera historiska data, aktuell forskning, expertutlåtanden och feedback från intressenter. Informationssamlingen bör vara omfattande och strukturerad för att ge en helhetsbild av problemet samt de resurser som finns tillgängliga och de begränsningar som finns.

Det är också viktigt att bryta ner större problem i mindre och mer hanterbara delar [77]. Genom att dela upp problemet i mindre delar blir det enklare att hantera komplexa frågor och undvika att bli överväldigad av dess omfattning. Varje delproblem kan då hanteras med samma systematiska metod, vilket ökar chanserna för en framgångsrik lösning.

4.6.3 Steg 3: Utvärdera information

Efter insamlingen av information är nästa steg att utvärdera dess relevans och pålitlighet [34]. Utvärderingen kräver kritisk granskning av den datan och de källor som samlats in för att skilja mellan objektiva fakta och subjektiva åsikter. Bias, intuitivt tänkande och liknande psykologiska aspekter är viktiga att undvika samtidigt som att riskanalyser och tidiga lärdomar kan ge en stabil grund [15], [63]. Det är även viktigt att identifiera eventuella kunskapsluckor eller osäkerheter som kan påverka beslutet [63]. Denna utvärdering möjliggör en djupare förståelse för problemets natur och de potentiella lösningarna.

4.6.4 Steg 4: Generera alternativ

Med en klar förståelse för problemet och den insamlade informationen, är nästa steg att utveckla en uppsättning genomförbara lösningar eller alternativ [34], [78]. Denna process innebär en kreativ process där olika strategier och handlingsätt övervägs. Här är det viktigt att inte begränsa sig till de uppenbara lösningarna, utan att utforska en bredare uppsättning av möjligheter. Det kan innebära att kliva ut ur sin bekvämlighetszon och överväga innovativa eller okonventionella alternativ [34].

4.6.5 Steg 5: Jämför

I detta steg jämförs de genererade alternativen med varandra med avseende på deras för- och nackdelar, kostnader, genomförbarhet och potentiella resultat [34]. Det är viktigt att göra en opartisk och objektiv bedömning utifrån riskanalyser. Analysen kan innebära att använda kvantitativa metoder, såsom kostnads-nyttoanalys eller kvalitativa bedömningar baserade på experters åsikter [78]. Jämförelsen syftar till att tydliggöra vilka alternativ som är mest lovande och varför.

4.6.6 Steg 6: Implementera

När det bästa alternativet har valts är nästa steg att genomföra lösningen [34]. Allt mellan planering, allokering av resurser och koordinering med team eller intressenter inkluderas här. Implementeringsfasen kräver ofta noggrann uppföljning och justeringar längs vägen för att säkerställa att lösningen genomförs effektivt och att den möter de uppsatta målen.

4.6.7 Steg 7: Utvärdera

Det sista steget i beslutsprocessen är att utvärdera beslutet och resultatet av det implementerade beslutet [34]. Utvärdering handlar om att bedöma om lösningen effektivt har adresserat det ursprungliga problemet och uppnått de önskade resultaten. Utvärderingen kan också ge insikter om processens effektivitet och lärdomar som kan användas för att förbättra framtida beslutsprocesser. Eventuella avvikelser eller oväntade resultat bör analyseras för att förstå deras orsaker och för att vidta åtgärder för framtida förbättringar [15], [34].

5

Metod

I metodkapitlet beskrivs hur informationen till litteraturstudien valdes samt vilken annan information som ingick i inhämtningen. Därefter beskrivs hur intervju- och enkätfrågorna utformades.

5.1 Val av informationshämtning

Projektet inleddes med en litteraturstudie inom beslutsfattande för att bilda en uppfattning om ämnet. Därefter valdes relevant information från litteraturen för att utforma en plan över fortsatta litteraturstudier. Studien bestod av, men var inte begränsad till, psykologin bakom mänskligt beslutsfattande och tidigare undersökningar i tankeprocesser hos ledare när de fattar beslut. Även litteratur om praktiska arbetsprocesser användes för att stödja undersökningen.

Dagsaktuell informationsinhämtning gjordes genom intervjuer med flera relevanta ledare inom byggbranschen i Sverige. Intervjuerna var av stor betydelse för att projektets mål skulle uppnås. Antalet personer som ingick i intervjustudien var sex stycken. Intervjuerna utfördes med ledare inom stora och små bolag. Intervjufrågor och senare analys av intervjun underbyggdes av de tidigare utförda litteraturstudierna.

Andra metoder för informationsinhämtning som enkäter tillkom också i arbetet. Dessa studier underbyggdes av relevant litteratur och intervjuresultatet för att försäkra resultatens användbarhet i rapporten. Enkäterna användes för att nå ut till fler personer och därmed genererades mer data för att påvisa trender identifierade i intervjuerna. Dessa riktades till beslutsfattare inom byggbranschen och distribuerades via e-post. All insamling av information från intervjuer och enkäter anonymiserades för att dels skydda deltagarna och dels motivera deltagarna till att ge sanningsenliga svar.

Avslutningsvis jämfördes resultaten från litteraturstudien med intervjuerna och enkäten. Jämförelsen syftade till att ligga till grund för slutsatser kring förbättringspunkter och styrkor hos ledare och beslutsfattandeprocesser.

5.2 Utformning av intervjufrågorna

Intervjun användes för att få insikt i deltagarnas beslutsfattande. Baserat på litteraturen skapades frågor som syftade till att få insikt i deltagarnas beslutsprocesser. En strukturerad intervju utformades med en viss grad av flexibilitet för att möjliggöra följdfrågor till intervjurespondenternas resonemang. Intervjufrågorna, som kan ses i Appendix A, anpassades för att passa hela målgruppen. Vid formuleringen av frågor var målet att frågorna skulle vara neutrala eftersom riktade frågor kan generera missvisande svar [79]. Även språket som användes i intervjufrågorna valdes med simplicitet i åtanke för att undvika misstolkningar av frågor [80].

5.2.1 Beskrivning av intervjuens innehåll

För att förstå hur beslutsfattare hanterar osäkerhet till följd av brist på data skapades frågor som syftade till att få en djupare inblick i hur de navigerar genom sådana situationer, med hänsyn till litteraturkapitlet riskanalyser. På samma sätt undersöktes hur tidspress påverkade deras beslutsfattande, med avseende på reflektioner kring strategier och utmaningar under stress och hur det påverkade nyttjandet av kvantitativa data.

Beslutsfattarnas användning av riskanalyser utforskades genom specifika frågor med syftet att avgöra om de baserade sina beslut på riskanalyser och i vilka situationer de möjligtvis valde att gå emot dem. Dessa frågor bidrog till en förståelse för betydelsen och påverkan av riskanalyser i beslutsprocessen, inklusive såväl medvetna som omedvetna biasar.

Genom frågor om vilka beslut som fattades tillsammans med underordnade, hur deltagarna säkerställer inkluderande beslutsprocesser och hur konflikterande åsikter eller intressen hanterades, avsågs det att förstå respondentens och organisationens beslutsprocess och graden av delaktighet från underordnade och kollegor. Dessutom analyserades deltagarnas syn på de demokratiska beslutsprocesserna och hur dessa kan tänkas påverka utfallet av beslut.

Deltagarnas tillfrågades om deras medvetenhet om biasar för att förstå hurvida beslutsfattarna var medvetna om de psykologiska tendenser som kan påverka deras beslutsprocess, men även deras syn på hur medvetenheten om biasar kan förbättra beslutsfattandet.

För att avsluta intervjun ställdes övergripande frågor för att få en bredare insikt i beslutsfattandet inom byggbranschen. Detta innefattade diskussioner om svagheter i beslutsfattandet och vanliga orsaker till oönskade resultat, samt förslag om hur branschen kan utvecklas och förbättras. Reflektioner kring individens egna beslutsprocess och hur de tror att de kan utvecklas som beslutsfattare efterfrågades även.

Genom ovanstående metodik för utformning av intervjufrågor skapades ett intervjumanus uppdelat i fem delar med tillhörande intervjufrågor, vilket presenteras i

Appendix A.

5.3 Utformning av enkäten

Enkäten bestod av i huvudsak flervalfrågor, vilka återfinns i Appendix B. Svartalternativen bestod av i huvudsak sex svartalternativ i form av en Likertskala. Flervalfrågor valdes som huvudsaklig utformning av frågor då det är ett effektivt sätt för respondenten att besvara frågan utan att behöva gå in i detalj. Datan från Likertskalan är såpass detaljerad att den kan användas i statistiska samband [81].

Valet av sex punkter gjordes då viss forskning pekar på att sex till sju punkter är det optimala [81], samtidigt som annan forskning inte har något negativt att tillföra det resultatet utan snarare en neutralt ståndpunkt.

Sex punkter innebar att medelvärde eller neutralt svartalternativ utgår, vilket valdes då respondenterna endast kommer att ställas inför sådana frågor som de kan relatera till och besvara. Genom att frånga medelvärde gynnades också de statistiska uträkningarna, som annars hade kunnat störas av medelvärdets påverkan [81], [82]. Medelvärdet tenderar dessutom att generera fel då personer i allmänhet föredrar att välja ett neutralt värde framför ett negativt laddat svartalternativ, vilket kan ge missvisande data [81].

Då målgruppen endast fick frågor som de kunde svara på i mindre eller större utsträckning var samtliga frågor obligatoriska, förutom den sista frågan på alla sidor som möjliggjorde fritext för de som önskade utveckla sina resonemang.

5.3.1 Beskrivning av enkätens innehåll

Enkäten samlade information om hur personer i byggbranschen fattade beslut och vilka faktorer som påverkade dessa beslut. Den inleddes med frågor om företagsstorlek, deltagarnas arbetsroller, ålder och könsfördelning. Därefter handlade frågorna om beslutsfattande, inklusive hur ofta respondenterna baserade sina beslut på kvantitativa data eller magkänsla.

Enkäten undersökte också projektledning och teamarbete, som bristande projektering och om teammedlemmar borde ha inkluderats oftare i beslutsprocessen. Frågor om tidsramar och byråkrati utforskade hur tidspress och byråkrati påverkade beslutsfattandet.

Medvetenhet om biaser var ett annat fokus, med frågor om vad biaser är, hur ofta respondenterna reflekterade över dem och om det ansågs viktigt att öka medvetenheten om biaser inom byggbranschen. Frågor om lärande och reflektion undersökte varifrån respondenterna trodde att de lärde sig mest (framgångar, misslyckanden eller en kombination) och hur ofta systematiska reflektioner genomfördes i deras organisationer.

En annan del av enkäten handlade om orsakerna till önskade utfall vid beslutsfattande, med svarsalternativ som tidsbrist, otillräcklig information och dåligt utförd riskanalys. Slutligen frågade enkäten om vilka utbildningsområden högskolor borde fokusera mer på, med alternativ som ledarskap, riskhantering och teknisk kunskap för byggbranschen.

6

Resultat

Kapitlet redogör för de empiriska fynd som erhållits genom arbetets intervjuer och enkätundersökning. Syftet är att presentera data som speglar beslutsprocesser hos beslutsfattare inom bygg- och fastighetsbranschen för att i nästkommande kapitel analyseras.

6.1 Intervjuresultat

Sammanfattande beskrivningar av svaren från de genomförda intervjuerna presenteras här. Resultatet redovisas enligt intervjufrågorna och ordningen de ställdes under intervjun.

6.1.1 Introduktion till respondenterna

I Tabell 6.1 återfinns en översiktsbild över intervjurespondenternas attribut, så som kön och nuvarande arbetsroll.

Tabell 6.1: Sammanställning av respondenternas attribut.

Attribut	Respondent A	Respondent B	Respondent C
Kön	Kvinna	Kvinna	Man
Nuvarande roll	Projekteringsledare	Projektchef	Projektchef
Branscherfarenhet	40 år	15 år	20 år
Företagsstorlek	Stort	Stort	Stort
Utbildning	Civilingenjör	Civilingenjör	Byggnadsingenjör
Attribut	Respondent D	Respondent E	Respondent F
Kön	Man	Man	Man
Nuvarande roll	VD	Projektutvecklare	Projektchef
Branscherfarenhet	40 år	25 år	25 år
Företagsstorlek	Stort	Litet	Stort
Utbildning	Civilingenjör	Civilingenjör	Byggingenjör

6.1.2 Beskrivning av beslutsprocess

Beskriv hur din typiska beslutsprocess ser ut?

Intervjuerna visade på att deltagarna använde sig av varierande beslutsprocesser men hade en liknande övergripande struktur. Respondent A och B nämnde att de för det mesta arbetar med att förbereda beslutsunderlag för beslutsfattare, exempelvis styrgrupper. Respondent C uppgav att de följer en standardiserad process som inkluderar steg med krav där viss information måste vara uppfylld för att gå vidare i processen. Respondent E följer en iterativ process som inkluderar flera rundor av förankring och feedback innan ett beslut fattas. Även respondent D berättade att en standardiserad beslutsmall används för att fatta beslut. Respondent A, B och F hade inte en tydlig och konsekvent beslutsprocess. Det finns dock ett antal steg i beslutsprocessen som togs upp av samtliga respondenter. De stegen bestod av informationsinhämtning, utvärdering av information och slutligen fattande av beslutet.

Flera av respondenterna i intervjun beskrev hur intuition spelar en central roll i deras beslutsprocesser, ofta i kombination med mer formella metoder för informationsinhämtning och utvärdering. Intuitionen utnyttjas speciellt i situationer där omedelbara beslut krävs eller där tillgänglig information är ofullständig eller osäker.

Vad brukar du använda för typ av data?

Intervjuerna visar att respondenterna använder sig av olika typer av data och olika metoder för att hantera informationsinhämtning, där både kvantitativa och kvalitativa data tas i beaktande. Kvantitativa data som ekonomiska kalkyler är ett vanligt element i beslutsunderlaget för flera av respondenterna. Dessa kalkyler används för att beräkna exploateringsvinsten och jämföra olika scenarier och utfall. Därmed kan det mest ekonomiskt hållbara alternativet tas fram. Riskanalyser är också en betydande del av den data som samtliga respondenter använder sig av där respondent D förklarar hur analysen kan jämföras med företagets förmåga att bära risk för att underbygga ett visst beslutsalternativ. Flera respondenter betonar vikten av att använda sig av expertkunskap och externa rådgivare för att stärka deras beslutsgrund. Denna metod tillåter dem att bättre hantera risker och osäkerheter. Specifikt lyfter respondent B fram hur riskanalyser och sannolikhetsmatriser är centrala verktyg när det kommer till att hantera livs- och säkerhetsrisker inom arbetsmomenten, medan andra typer av beslut, såsom de som rör mjuka värden eller rena ekonomiska aspekter, kanske inte kräver samma nivå av detaljerad analys. Respondent C nämner att projekteringen används som den främsta källan av data för projektrelaterade beslut.

Erfarenhet spelar en stor roll i deltagarnas beslutsprocesser, där det utgör en väsentlig del av deras datainsamling och underlag för beslut. Genom att dra nytta av tidigare upplevda situationer och resultat kan deltagarna ofta göra mer informerade och nyanserade bedömningar, särskilt i komplexa eller osäkra scenarier där kvantitativa data kan vara bristfällig eller otillräcklig.

Hur hanterar du situationer där det råder en hög osäkerhet till följd av brist på data?

Respondenternas mest föredragna sätt att hantera osäkerhet till följd av brist på data är att avvakta med beslutet tills dess att en tillräckligt stor mängd data har samlats in för att bygga ett stabilt beslutsunderlag. Respondent D och F tar upp att erfarenheten och magkänslan kan räcka för att fatta vissa beslut men nämner också att det inte är en föredragen metod. Respondent F nämner även att information blir lättare att hitta om personen har mycket erfarenhet inom området. Det kan också enligt respondent D vara relevant att acceptera en högre grad av osäkerhet till följd av brist på data för att få igång ett projekt. Dessutom kan förutsättningarna för beslut förbättras genom att arbeta med att proaktivt släcka risker.

Hur påverkar tidspress ditt beslutsfattande?

Hur intervjurespondenterna påverkas av tidspress och vad de gör för att hantera det varierade stort. Flera respondenter tog upp att tidspress leder till ökad risk för suboptimala beslut som inte är väl genomtänkta till följd av att beslutsfattaren inte ges tillräckligt med tid att överväga de alternativ och konsekvenser som finns. Respondent F nämnde att den inre pressen som skapas kräver att olika beslut prioriteras i ordning efter de som är mest akuta. Dessutom nämnde respondenten att kontinuerlig prioritering av beslut är en bra metod för att undvika att beslut hamnar under tidspress. Däremot tog respondent B upp att tidspress kan ha en positiv påverkan på prestation genom att tidspressen förhindrar att beslut överanalyseras vilket gör att de kan tas snabbare. Däremot betonade respondenten att det inte är möjligt att ta beslut som berör människors liv och hälsa under tidspress.

För att hantera tidspressen använde sig deltagarna av erfarenhet och extern kunskap som att konsultera med kollegor och experter. Beprövade metoder är något som kan vara bra att falla tillbaka på. Respondent A nämnde att gränser för vad som anses är tillräckligt bra kan etableras för att undvika att fastna i detaljer. Att som ledare säga stopp om riskerna blir för stora är också viktigt enligt respondent E. Förmågan att avgöra om ett beslut ska fortgå eller stoppas är viktig.

Hur använder du riskanalyser när du fattar större beslut?

Deltagarnas användning av riskanalyser är övergripande lika men skiljer sig till viss del i applikationen och användningsområdet. Respondent D och E berättade att de använder riskanalyser och riskmatriser för att göra sannolikhetsbedömningar och att de är en viktig del av beslutsfattandet. Respondent E framhöll dock att det inte finns någon systematik kring användning av dessa riskanalyser och att den personligen inte tillämpar dem praktiskt. Däremot berättade respondent F om hur riskanalyser används systematiskt inom deras organisation. Respondent D berättade att risker som kan överföras till entreprenören kan identifieras med hjälp av riskanalysen. Respondenten tog även upp att lönsamheten jämfördes med risken för att på så sätt underbygga beslutsunderlaget.

Respondent C berättade att riskanalysen skapas redan i anbudsförfarandet och följer med genom projektets gång. Under tiden kan risker som inte längre anses vara relevanta avskrivnas medan nya risker tillkommer. Riskanalyser används också av respondent D till att analysera vilka risker som kan minskas och hur de kan minskas. Det framhölls också av respondent B att riskanalyser alltid användes i arbetsmoment som är farliga för andra människor.

Händer det att du går emot riskanalysen? I vilka fall då?

Deltagarna är samstämmiga gällande att de ogärna går emot riskanalyser. Det framkom inga konkreta exempel på när riskanalyser går emot och flera av respondenterna framhöll att de inte går mot riskanalyser. Respondent B och E tog upp att de vid tillfällen där de måste eller vill gå emot riskanalysen tillsätter de omfattande utredningar för att ta reda på nyttan att göra så. I stället för att gå emot riskanalysen om erfarenheten indikerar det nämnde respondent A att hon ber de som utfört den att dubbelkolla den. Respondent D tog upp att de arbetar med att minska riskerna och på så sätt göra de hanterbara i de fall där konsekvenserna av dem dyker upp.

6.1.3 Samarbete inom beslut

Vilka beslut fattar du tillsammans med underordnade? Varför fattar ni dessa beslut tillsammans?

Samtliga respondenter är eniga om att nästintill alla beslut ska fattas tillsammans med underordnade. Det säkerställer delaktighet och engagemang från alla involverade, att alla förstår varför beslutet fattas och varför en uppgift ska utföras för att på så sätt få stöd för beslutet. Teammedlemmar involveras genom exempelvis projekt- eller projekteringsgrupper, där olika specialister bidrar till beslutsunderlaget. Respondent A underströk även att det är beslutsfattarens ansvar att ge det övergripande perspektivet och fatta beslut. Respondenten menar att underordnade kan sakna helhetsperspektivet som krävs för att fatta beslut och deras åsikter bör ses som sådana, inte som grund för beslut. Respondent F är inne på samma spår men tydliggör att underordnade inkluderas i beslutsfattandet.

Hur säkerställer du att din beslutsprocess är inkluderande och involverar relevanta teammedlemmar och intressenter?

Respondent A och B är i sina arbetsgrupper engagerade i workshops som syftar till att främja inkludering. De inriktar sig på att säkerställa att alla deltagare är aktivt engagerade och arbetar mot gemensamma mål. På liknande sätt fokuserar respondent D och F på att skapa diskussionsforum och inkluderande beslutsprocesser. Genom att noggrant välja ut relevanta mötesdeltagare ser de även till att beslutsfattandet är av kvalitet, samtidigt som att de inkluderar de mest relevanta parterna och åsikterna. Det medför förankring och förståelse i de olika besluten. Projektledare och teammedlemmar inkluderas av respondent C för att utforma och välja praktiska lösningar som passar deras specifika verksamhetsbehov. Det säkerställer då att hela gruppen förstår och stöder förändringarna, vilket bidrar till en

smidigare implementering.

Respondent E använder sig av en itererande metod som börjar med konsultationer inom organisationen för att sedan bredda diskussioner och inkludera fler personer i beslutsprocessen. Genom denna metod strävar han efter att säkerställa att besluten är välgrundade och tar hänsyn till en bredare grupp intressenter.

Hur hanterar du konflikterande åsikter eller intressen när du fattar beslut?

Hantering av konflikterande situationer sker varierande mellan respondenterna. Respondent A och F hanterar bland annat konflikterande åsikter genom att inhämta och jämföra relevant information för att på så sätt förstå situationen fullt ut och vilka förutsättningar och åsikter som bäst speglar projektets mål. Respondent A noterar även att det vid känslomässiga reaktioner krävs att sakligheten behålls. Högre chefer kan ibland involveras för att hantera känsliga situationer.

Respondenterna B, D och E för diskussioner vid konfliktsituationer. Bland annat förklarade respondent D att konflikterande åsikter är en del av den kreativa processen och att beslut ofta tas efter noggranna överväganden och diskussioner. Respondent E tar på sig rollen som ledare och fattar beslutet vid konflikter. Efter beslutet är taget fortsätter respondenten att arbeta med att förankra beslutet hos dem som var emot det.

Tror du att fler beslut där teammedlemmar/underordnade får vara med och bestämma hade lett till bättre utfall?

Respondenterna A, B och F tydliggör att det är viktigt att inkludera rätt personer i beslutsfattandet. Detta för att säkerställa att alla är engagerade och att beslutet är förankrat hos hela gruppen. Respondent F betonar vikten av att ha en tydlig ledning och struktur för att undvika att beslut fattas av för många personer med olika viljor, vilket kan leda till förvirring och ineffektivitet. Respondent E tror att fler teammedlemmar som medverkar i beslut förmodligen inte resulterar i bättre beslut, eftersom det kan leda till kompromisser och för många åsikter att ta hänsyn till. Dock tror respondenten att ett ökat deltagande från teammedlemmar och underordnade i beslutsprocessen kan resultera i betydligt bättre genomförande av besluten.

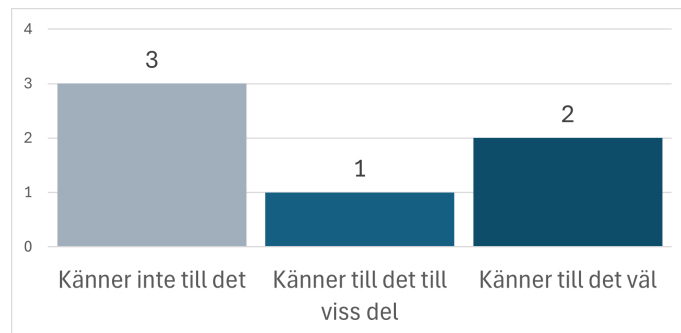
Vilka beslut fattar du helt på egen hand, och varför?

Respondent B fattar personalfrågor på egen hand, men nämner att hon även har möjlighet till att få stöd från högre chefer vid behov. Respondent C säger att han har annat ansvar än vad andra kan ha, därför kan det vara så att han måste gå emot gruppens åsikter då det kan komma att vara nödvändigt för att nå projektets tidplan, ekonomiska mål och liknande. De beslut respondent E fattar på egen hand är av konfliktlösande karaktär. Besluten fattas som en chef eller ledare för att undvika att sätta medarbetare mot varandra. Respondent F säger att det finns få beslut som fattas helt på egen hand. Även om respondenten har en viss självbestämmanderätt inom sitt ansvarsområde så påverkas det ofta av direktiv från överordnade

och företagets strategiska beslut och riktlinjer.

6.1.4 Biaser

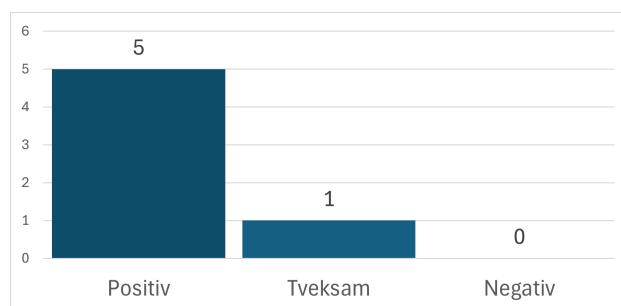
Känner du till begreppet biaser?



Figur 6.1: Sammanfattning av respondenternas erfarenhet med begreppet *biaser*.

Respondent A och E är väl bekanta med begreppet. Respondent D känner till det till viss del. Respondenterna B, C och F kände inte till begreppet biaser.

Tror du att beslutsfattare hade fattat bättre beslut om de var mer medvetna om biaser?



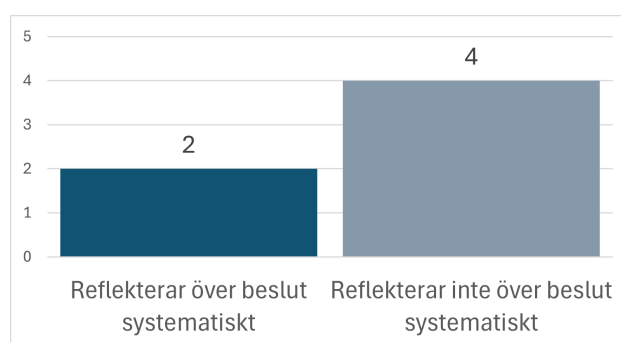
Figur 6.2: Visualisering av respondenternas ställningstagande till att beslutsfattare hade fattat bättre beslut om de var mer medvetna om biaser.

Respondenterna var eniga om att medvetenhet om biaser hade hjälpt beslutsfattare att fatta bättre beslut. Respondent A framhöll att personer i höga positioner har svårt att erkänna fel eller anpassa sig till förändringar på grund av prestige och kognitiv dissonans. Auktoritetsbias är vanligt, vilket gör att folk inte vågar ifrågasätta beslut, särskilt när dominant och aggressiva individer styr branschen. En bias exemplifierades av respondent C som berättade att det finns en tendens att välja underentreprenörer baserat på tidigare relationer i stället för faktiska behov, vilket kan resultera i att fakta anpassas för att passa personliga preferenser. Vidare medgav respondent D att önsketänkande och optimism kan leda till att risker ignoreras och viktiga faktorer förbises. Respondent E tog upp vikten av att förstå hur ens

bakgrund och erfarenheter påverkar beslutsfattandet och rekommenderar att söka olika perspektiv genom att gå utanför sin komfortzon. Samtidigt sade respondent F att medvetenhet om biaser kan hjälpa beslutsfattare att undvika förutfattade meningar och överdrivet självförtroende, vilket i sin tur kan leda till mer objektiva och välgrundade beslut.

6.1.5 Reflektion och feedback

Ser du tillbaka på beslut som du har fattat och reflekterar över dem? På vilket sätt, systematiskt?



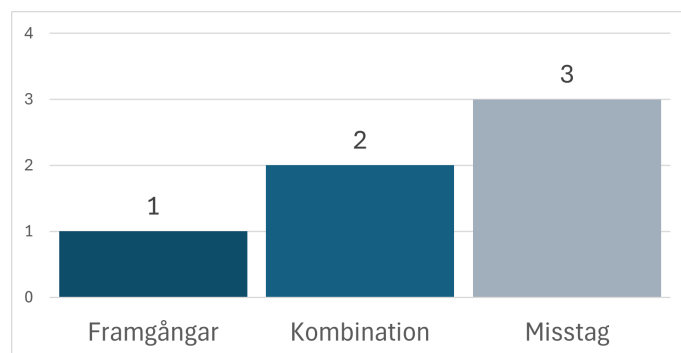
Figur 6.3: Sammanställning av om intervjurespondenterna reflekterar systematiskt över sina beslut.

Respondenterna lär sig av sina misstag men reflekterar inte nödvändigtvis systematiskt över dem, vilket framhölls av respondent A, B och C. Respondent D nämnde att han reflekterar regelbundet över beslut för att lära sig av både misstag och framgångar. Även respondent E ser tillbaka på beslut, men främst på de som påverkar människor, som rekryteringar och uppsägningar. Utöver personlig reflektion utvärderar respondent F sina beslut systematiskt genom att analysera dem i projektgruppen efter varje projekt.

Kan du ge ett exempel på när du använt feedback i ditt beslutsfattande? Hur påverkade det resultatet?

Respondent A gav inget exempel men betonar vikten av att erkännande av fel är viktigt, och att en öppen företagskultur möjliggör detta. Hon tror att byggbranschen skulle dra nytta av att lära mer av misstag. Vidare berättade Respondent D att styrgruppen ger feedback till projektgruppen genom regelbundna möten, vilket hjälper dem att hålla projektet på rätt kurs och rätta till misstag i tid. Respondent E använde feedback i sitt beslutsfattande genom veckobrev på företagets intranät, vilket skapade en positiv företagskultur där lärdomar delades till hela organisationen. Möten där teamet delar positiva och negativa erfarenheter med varandra framhölls av respondent F som ett bra sätt att lära av varandra. Det hjälper dem att förstå vad som fungerar och hur de ska undvika misstag.

Vad tror du man lär sig av mest av, misstag eller framgångar?



Figur 6.4: Sammanställning av respondenternas ställning till om de lär sig mest av framgångar, misstag eller en kombination av misstag och framgångar.

Det rådde delade meningar om misstag eller framgångar är mest lärorika bland respondenterna. Respondent A berättade att misstag är det hon minns, särskilt när de är pinsamma och leder till kritik. Även respondent D anser att misstag är den främsta källan till lärdom, men betonar att det är viktigt att också lära sig av andras misstag för en mer kostnadseffektiv inläring. Han påpekar också att framgångar bör dokumenteras för att kunna lära sig av dem, även om det ibland glöms bort. Samtidigt menar respondent C att både framgångar och misslyckanden bör läras av. Han påpekar att för att förstå vad som gör ett projekt riktigt bra, måste dåliga projekt också upplevas. Även respondent F menar att lärdomar kommer från både misstag och framgångar. Misstag är enligt honom nödvändiga för utveckling, men det är också viktigt att analysera framgångar för att förstå vad som ledde till dem och hur de kan upprepas i framtiden. Han påpekar också vikten av att lära av andras misstag för att undvika att göra samma fel själv. Däremot tror respondent B att framgångar är mest lärorika eftersom att de är positiva upplevelser. Dock erkänner hon att det troligtvis är misstag som flest lär sig av i praktiken, eftersom de påverkar individen mer. Respondent E anser att de flesta lär sig bäst av framgångar. Han hävdar att framgångar ger en djupare förståelse för vad som fungerade och ger en känsla av prestation.

6.1.6 Generella frågor

Vad upplever du att de största bristerna i beslutsfattande inom bygg- och fastighetsbranschen är?

Respondent A påpekade att det största problemet är att beslut inte fattas i tid, vilket ofta beror på bristande engagemang eller tidsbrist. Han menar att i privat sektor kan beslut ofta fattas snabbt genom närmsta chef, medan det i offentlig sektor ofta tar längre tid på grund av fler inblandade parter. Brist på mandat är en stor orsak till förseningar enligt respondent B som samtidigt beskrev sin organisation som effektiv tack vara flera års samarbete. Respondent C pekade på att projekt ofta startar för tidigt, vilket leder till att viktiga frågor dyker upp under projektets gång som borde ha lösts under planeringen. Kortsiktighet och brist på hållbarhet och flexibilitet

lyftes fram av respondent D som stora brister i beslutsfattandet. Samtidigt ansåg respondent E att många beslut fattas baserat på gamla fördomar och regler, vilket kan medföra att föråldrade metoder nyttjas. Dessutom finns en systematisk klyfta mellan tjänstemän och arbetare på fältet, vilket påverkar beslutsfattandet negativt. Slutligen menade respondent F att för många beslut inom bygg- och fastighetsbranschen baseras på gissningar och uppskattningar, vilket leder till felaktiga beslut. Han tillade att brist på följande av etablerade rutiner eller anpassning av dem till specifika projekt är en annan orsak till oönskade utfall.

Vad tror du att de vanligaste orsakerna är till att beslut leder till oönskade utfall?

Enligt respondent A och C är bristande förarbete en av de vanligaste orsakerna till att beslut leder till oönskade utfall. Byggprojekt kan få problem om de påbörjas utan tillräcklig planering, vilket leder till omplanering och kostsamma förseningar. Respondent A tillägger även att impulsiva beslut och en tendens bland män att nyttja härskartekniker leder till oönskade utfall. Enligt respondent B, D och F så är en vanlig faktor till oönskade utfall en bristande informationsinhämtning innan beslut tas, vilket medför att beslut fattas på gissningar och estimeringar. Respondent B tillägger även att bristande förankring av beslut också är en vanlig orsak till oönskade utfall. Samtidigt noterar respondent C en brist på riskmedvetenhet. En annan insikt ges av Respondent E, som påpekar att likgiltighet och brist på engagemang kan leda till beslut med oönskade resultat, men att det kan åtgärdas genom att skapa ett inkluderande och målinriktat arbetsklimat. Slutligen nämner respondent F att en vanligt förekommande orsak till oönskade utfall är att etablerade rutiner inte följs.

Tycker du att beslutsfattandet skiljer sig mellan de olika bolag du arbetat på?

Respondent A framhåller att företag som både bygger och sköter driften av en fastighet har ett mer långsiktigt perspektiv på sina beslut, medan andra väljer en "bygg-och-lämna"-modell för att minimera kostnader och slutföra projekt snabbt. På frågan svarar respondent B att små företag kan fatta beslut snabbare än stora på grund av färre hierarkiska steg, även om han inte har egen erfarenhet från större företag. En annan insikt ges av respondent C, som betonar att organisationsmognaden spelar en viktig roll, där företag med fungerande verksamhetssystem och tydliga processer klarar sig bättre. I ett tidigare företag där respondenten arbetat, ledde snabb expansion till minskad mognad. Samtidigt nämner respondent D att skillnader finns i beslutsfattandet mellan olika företag, som ofta beror på företagets storlek och finansieringsförmåga. Enligt respondent E kan beslutsfattande variera mellan företag där toppstyrt kan resultera i snabbare beslut och mindre inflytande från teammedlemmar, medan mer platta strukturer leder till att beslutsprocessen blir långsammare men mer inkluderande och riskmedveten.

Hur tror du att byggbranschen kan utvecklas och förbättras inom beslutsfattande?

Enligt respondent A är en tydlig beslutsprocess avgörande för att säkerställa framgångsrika projekt, både ekonomiskt och tidsmässigt. Hon riktar kritik mot politiska förslag som bygger på alltför optimistiska kalkyler, vilket leder till osäkerhet och brister i analysen. Som exempel nämner hon ett sjukhus i Helsingborg där arkitekturen prioriterades över funktionalitet, vilket enligt henne indikerar bristfälligt förarbete.

Respondent B förutspår att ökade lagkrav kommer att leda till fler böter och viten, vilket i sin tur kan skapa rädsla för att fatta effektiva beslut. Samtidigt belyser respondent C och F digitaliseringens fördelar, eftersom den möjliggör bättre samarbete och informationsdelning mellan olika avdelningar.

Med fokus på framtiden föreslår respondent D ökad standardisering och att ha ett framtidsperspektiv för att förbättra beslutsfattandet. Samtidigt menar respondent E att byggbranschen kan förbättras genom att införa mentorskap som en del av arbetskulturen, och han understryker samtidigt vikten av att skilja mellan chefer och ledare.

Hur tror du att du kan utvecklas och förbättras som beslutsfattare?

Enligt respondent A skulle mer tid för att lyssna på fler åsikter kunna bidra till en bredare förståelse och bättre beslut. För respondent B är erfarenhet och mod nycklarna till framgångsrika beslut, och hon tror att tidspress ibland kan leda till effektivare beslutsfattande. Däremot betonar respondent D vikten av att använda data, skapa flexibla produkter och dra nytta av digitalisering för att bli bättre som beslutsfattare.

Både respondent E och respondent D är övertygade om att en större mångfald av människor i teamet, tillsammans med aktivt lyssnande, kan hjälpa dem att utvecklas som beslutsfattare. Det innebär att aktivt söka olika perspektiv och synvinklar för att få en mer nyanserad bild av olika situationer.

Samtidigt säger respondent F att han tror att han kan utvecklas och förbättras genom att fortsätta att lära sig av erfarenheter, både sina egna och andras. Det inkluderar att aktivt reflektera över tidigare beslut för att identifiera framgångar och misslyckanden samt att vara öppen för feedback och nya idéer från kollegor och intressenter.

Samtliga respondenter vill arbeta på att bli en bättre lyssnare, vilket är en viktig färdighet för att förstå andra och fatta välgrundade beslut. Dessutom tror respondenterna att arbeta i olika projekt och samarbeta med olika team kan bidra till att bredda perspektivet och förbättra beslutsfattandet över tid.

Om du skulle spola tillbaka tiden och ge dig själv ett tips första dagen som beslutsfattare, vad hade du gett för tips då?

Respondent A råder till att inte vara impulsiv och i stället ta tid att reflektera innan man fattar beslut, samtidigt som man ställer frågor för att få klarhet. Dock

uppmuntrar respondent B att våga driva processer och fatta beslut snabbare. Respondent C framhäver vikten av att vara kritisk och lyssna mer på experterna, samt att noggrant planera innan byggfasen påbörjas. Samtidigt betonar respondent D vikten av att omge sig med kvalificerade medarbetare och vara öppen för olika perspektiv. Dessutom poängterar han vikten av att vara ifrågasättande och våga ompröva beslut vid behov. Respondent E ger två värdefulla råd till nya beslutsfattare: Undvik överarbetning och stress, samt sök en mentor tidigt för vägledning och stöd. Respondent F önskar att han hade kunnat prioritera bättre tidigare i sin karriär, men han värdesätter sin erfarenhet av att lära genom att göra.

Om du skulle ge ett tips till oss som eventuella framtida beslutsfattare, vad skulle det vara?

Enligt respondent A är det viktigt att lyssna, vara ödmjuk och ställa frågor. För att optimera sin tid rekommenderar respondent B att tillämpa 80/20-regeln för att fokusera på de mest betydande besluten. Samtidigt förespråkar Respondent D att omge sig med kompetenta medarbetare, vara öppen för olika perspektiv, ifrågasätta och vara redo att ändra beslut om nödvändigt. Respondent E upprepar sina tidigare råd om engagemang, nyfikenhet, god lyssnarkapacitet för att förstå olika perspektiv och fatta välgrundade beslut.

6.2 Enkätresultat

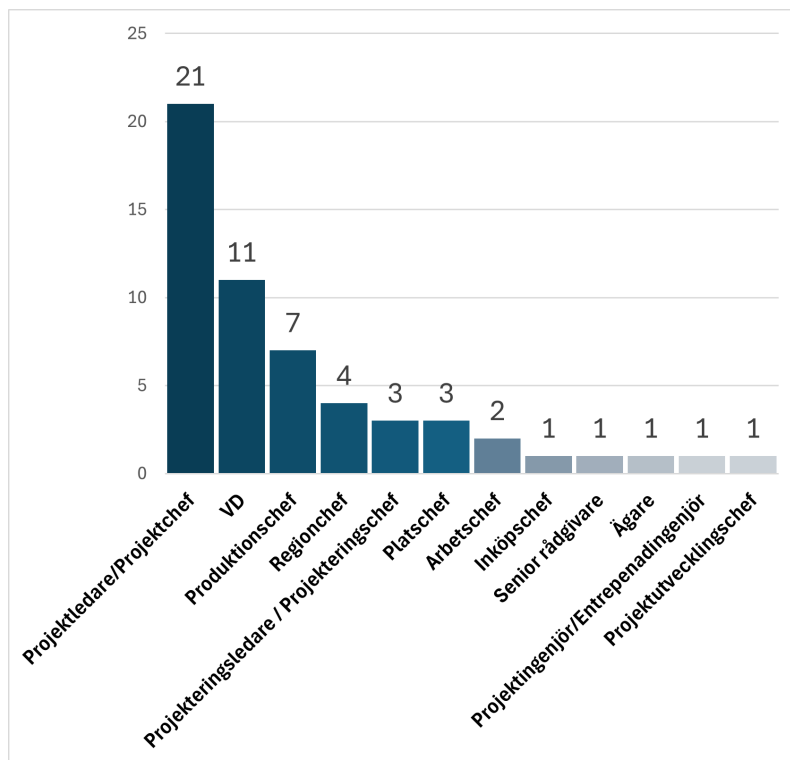
Enkäten resulterade i 56 svar, vilket presenteras nedan i textform men även i form av frekvensdiagram. Till frekvensdiagrammen redovisas även medelvärdet (\bar{x}) samt standardavvikelsen (σ). Standardavvikelse är hur mycket värdena avviker från medelvärdet. Svaren omvandlades till en skala, där det första svarsalternativet graderas som 1, till exempel *Aldrig*, och det högsta som 6, exempelvis *Alltid*.

Formeln för medelvärde:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i \quad (6.1)$$

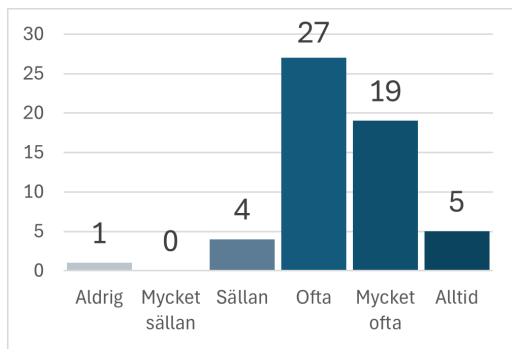
Formeln för standardavvikelse (population):

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \quad (6.2)$$

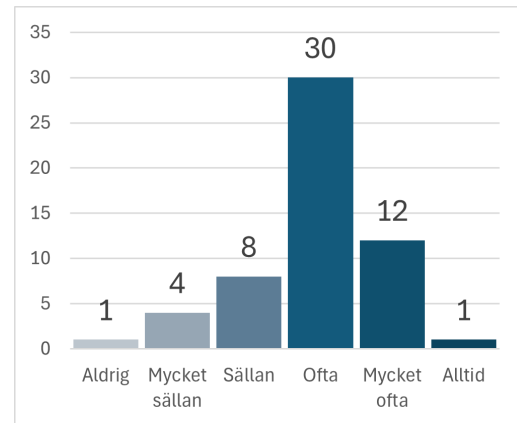


Figur 6.5: Antal svar per yrkeskategori.

Av respondenterna kom 71 procent från stora företag, 9 procent från medelstora företag och 20 procent från små företag. Könsfördelningen bestod av 71 procent män, 27 procent kvinnor och 2 procent annat. Åldersspannet på enkättagarna var mellan 27 och 61 år, med en viss koncentration kring åldrarna 33 till 41 samt mer markant mellan 49 och 55. Spridningen av yrkeskategorier kan ses i Figur 6.5, där utgjorde projektledare och projektchefer 37,5 procent av deltagarna, följt av VD på 19,6 procent.



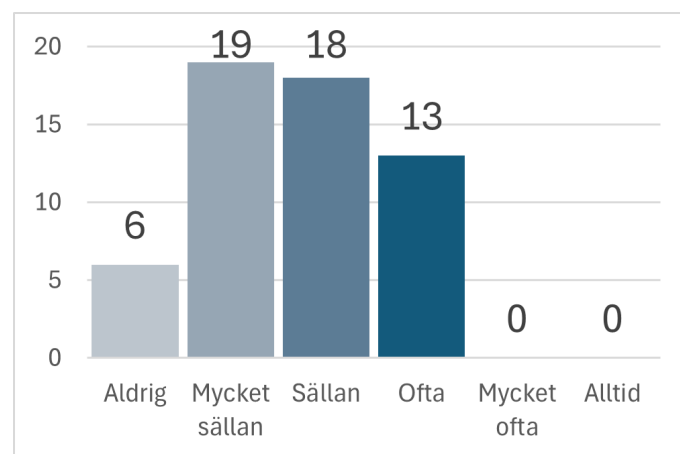
(a) Jag baserar viktiga beslut på kvantitativa data (riskanalyser, undersökningar, expertutlåtanden och liknande) ($\bar{x} = 4,39$ $\sigma = 0,89$).



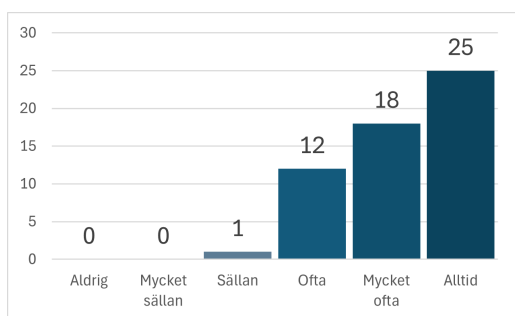
(b) Jag baserar mindre viktiga beslut på magkänsla ($\bar{x} = 3,91$ $\sigma = 0,94$).

Figur 6.6: Sammanställning av enkätsvar (del 1).

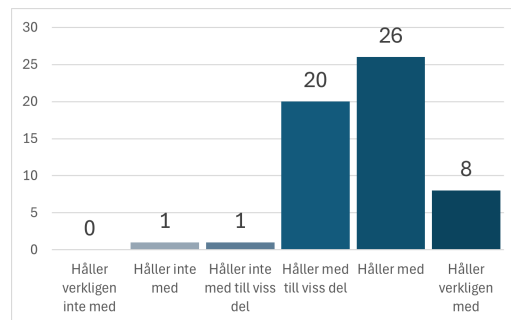
Gällande kvantitativa data vid viktiga beslut ansåg 91 procent att de *ofta*, *mycket ofta* eller *alltid* nyttjar kvantitativa data, vilket kan ses i Figur 6.6a. Av respondenterna svarade 53 procent att de *ofta* baserar mindre viktiga beslut på magkänsla och 21 procent att de *mycket ofta* gör det (Figur 6.6b). När det kommer till att fatta viktiga beslut på magkänsla svarade 76,8 procent att de *sällan*, *mycket sällan* eller *aldrig* gör det, se Figur 6.7.



Figur 6.7: Jag baserar viktiga beslut på magkänsla ($\bar{x} = 2,68$ $\sigma = 0,96$).



(a) Bristande projektering leder till problem senare i byggprojektet ($\bar{x} = 5,2$ $\sigma = 0,84$).

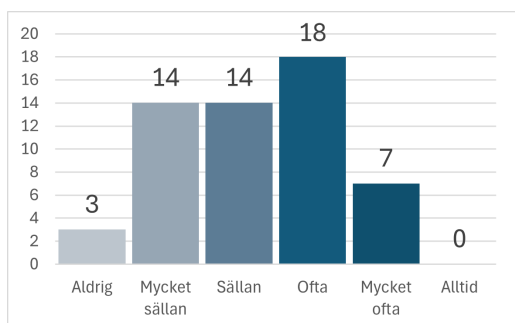


(b) Teammedlemmar bör inkluderas oftare i beslutsprocesserna för att förbättra besluten ($\bar{x} = 4,7$ $\sigma = 0,81$).

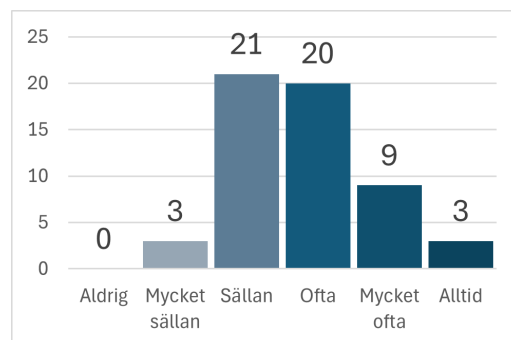
Figur 6.8: Sammanställning av enkätsvar (del 2).

De flesta enkätrespondenterna håller med om att bristande projektering leder till problem senare i byggprojektet. Endast en respondent svarade *sällan*. Därtill svarade 21 procent *ofta*, 32 procent *mycket ofta* och 45 procent *alltid*, vilket kan ses i Figur 6.8a. Även i frågan huruvida teammedlemmar bör inkluderas oftare i beslutsprocesser finns det en koncentration på den positiva sidan, vilket kan ses i Figur 6.8b. I denna fråga håller 36 procent med *till viss del*, 46 procent *håller med* och 14 procent *håller verkligen med*.

När det kommer till tidsaspekten inom beslutsfattande anser 25 procent att tidsramen *sällan* underskattas medvetet, 25 procent att det *mycket sällan* sker och samtidigt anser 32 procent att det *ofta* sker enligt Figur 6.9a. Gällande tidspress anser 37,5 procent att det *sällan* försämrar kvaliteten på deras beslutsfattande, medan 35,7 procent anser att det *ofta* gör det (se Figur 6.9b). På frågan om ökande byråkrati gör beslutsfattandet långsammare svarade 21 procent *sällan*, 39 procent *ofta*, 19,6 procent *mycket ofta* och 12,5 procent *alltid* enligt Figur 6.10.

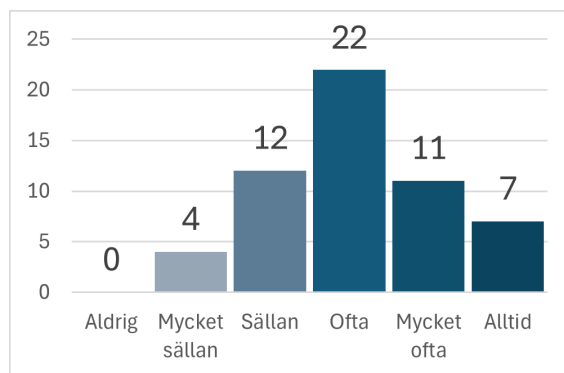


(a) Tidsramen för projekt inom byggbranschen underskattas medvetet ($\bar{x} = 3,21$ $\sigma = 1,12$).



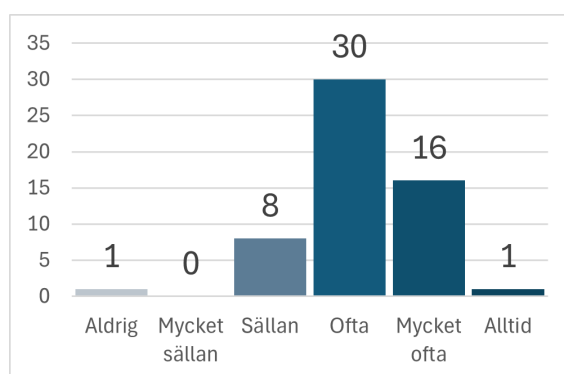
(b) Tidspress försämrar kvaliteten på mitt beslutsfattande ($\bar{x} = 3,79$ $\sigma = 0,97$).

Figur 6.9: Sammanställning av enkätsvar (del 4).

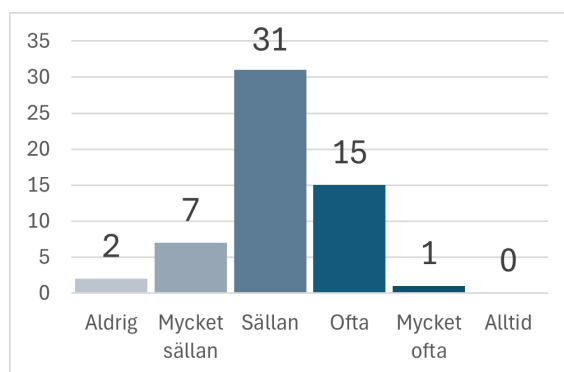


Figur 6.10: Ökande byråkrati, så som fler lagar och regler, gör mitt beslutsfattande långsammare ($\bar{x} = 4,09$ $\sigma = 1,1$).

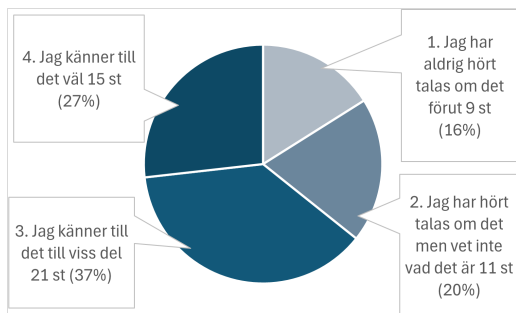
Deltagarna är samstämmiga gällande om de ifrågasätter direktiv de inte håller med om, där 53,6 procent svarade *ofta*, 28,6 procent *mycket ofta*, och 14,2 procent *sällan* (se Figur 6.11). Frågan om respondenterna upplever att personer i branschen skyller ifrån sig svarade 55 procent att det *sällan* sker, och 26,8 procent att det *ofta* sker enligt Figur 6.12.



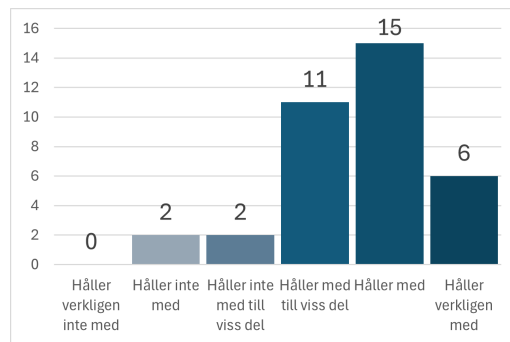
Figur 6.11: Om jag inte håller med om min överordnades direktiv så ifrågasätter jag det ($\bar{x} = 4,13$ $\sigma = 0,81$).



Figur 6.12: Jag upplever att personer i branschen med samma befattning som jag skyller ifrån sig på andra personer när ett misstag har begåtts ($\bar{x} = 3,11$ $\sigma = 0,78$).



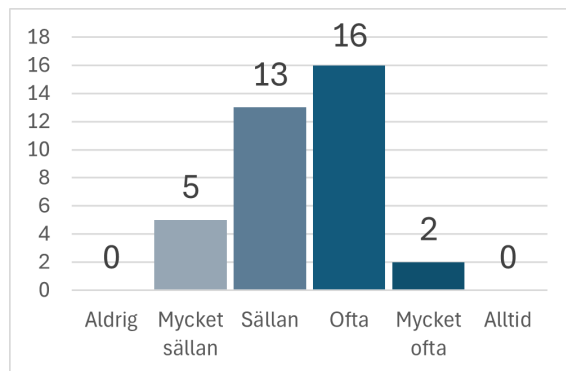
(a) Jag vet vad en bias är.



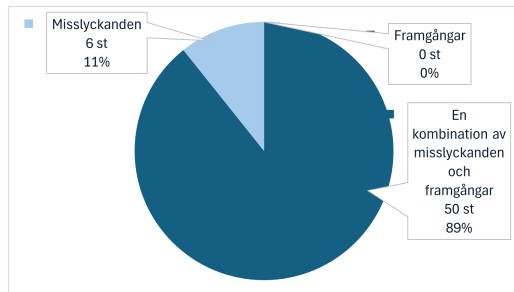
(b) Det är viktigt att öka medvetenheten om biaser inom bygg- och fastighetsbranschen för att fatta bättre beslut ($\bar{x} = 4,58$ $\sigma = 1,02$).

Figur 6.13: Sammanställning av enkätsvar (del 6).

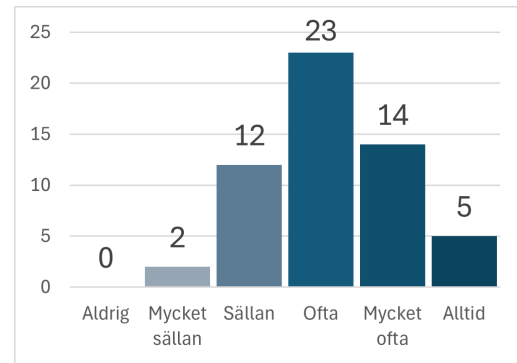
Biaser är något som 27 procent känner till väl, 37 procent känner till det till viss del, 20 procent har hört talas om det men vet inte vad det är och 16 procent har aldrig hört talas om det (se Figur 6.13a). Av de som känner till det till viss del eller känner till det väl håller 30 procent med *till viss del* att medvetenhet om biaser bör öka inom branschen, 41,6 procent *håller med* och 16,7 procent *håller verkligen med*, se Figur 6.13b. Av samma respondenter svarar 44 procent att de *ofta* reflekterar över sina biaser medan 36 procent gör det *sällan* och 13,9 procent *mycket sällan* enligt Figur 6.14.



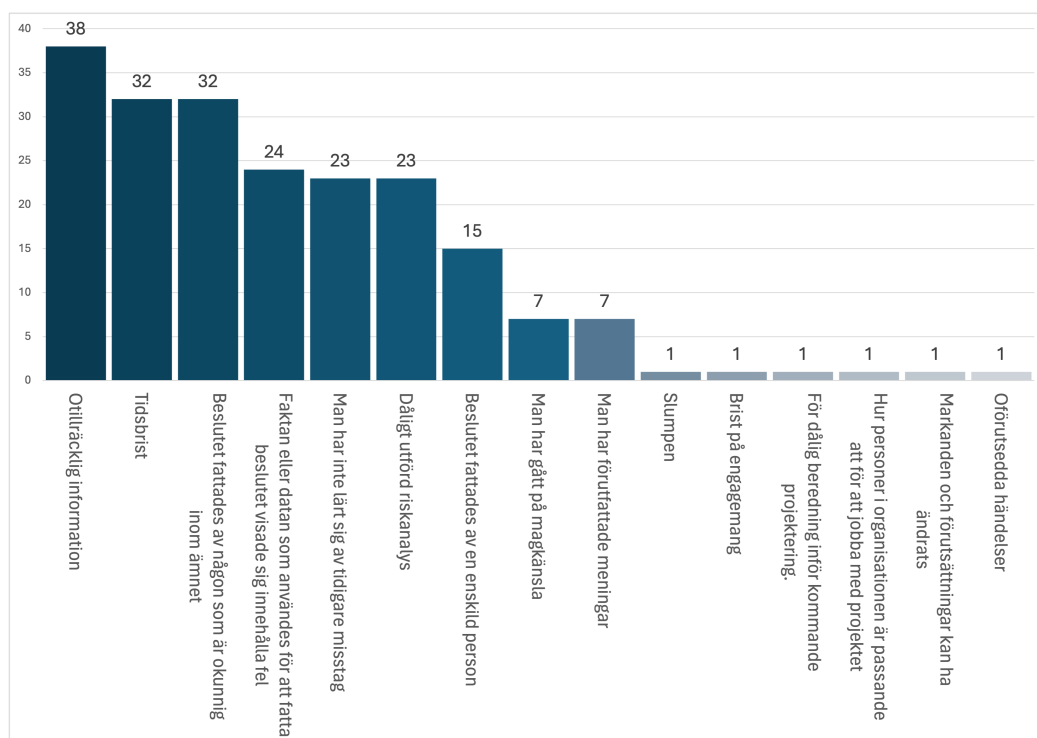
Figur 6.14: Hur ofta reflekterar du över dina egna eventuella biaser innan du fattar ett beslut ($\bar{x} = 3,42$ $\sigma = 0,81$).



(a) Jag tycker att man lär sig mest av.

(b) Hur ofta genomförs systematiska reflektioner över tidigare projekt inom din organisation ($\bar{x} = 4,14$ $\sigma = 0,98$).**Figur 6.15:** Sammanställning av enkätsvar (del 7).

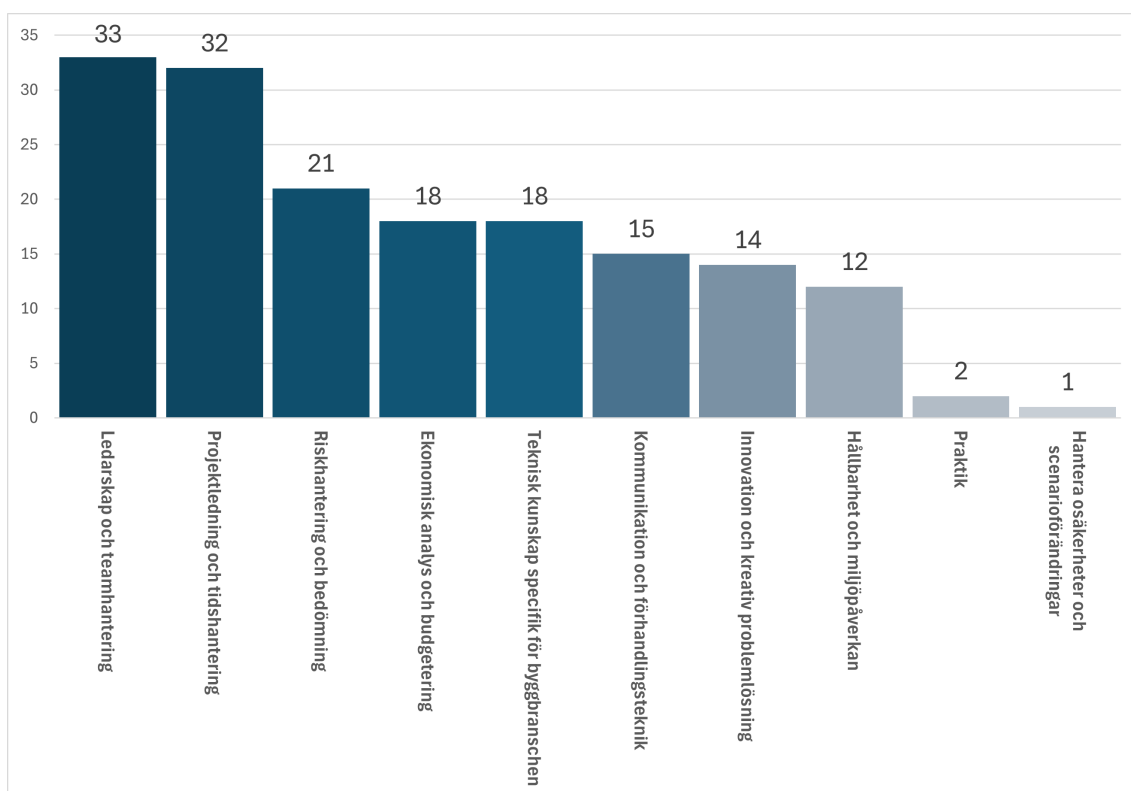
När det kommer till lärdomar anser 89 procent att de lär sig mest av en kombination av framgångar och misslyckande, 11 procent anser att de lär sig bäst av misslyckanden och ingen anser att de lär sig bäst av framgångar, se Figur 6.15a. I frågan om systematiska reflektioner utförs i respondenternas organisationer svarar 41 procent att det *ofta* utförs, 25 procent *mycket ofta*, 21 procent *sällan* och 9 procent *alltid* enligt Figur 6.15b.

**Figur 6.16:** Kryssa i de faktorer som du tror är de vanligaste orsakerna till varför vissa beslut leder till önskade utfall.

När respondenterna fick välja tre alternativ bland de faktorer som de tror är de vanligaste orsakerna till varför beslut leder till önskade utfall var det 67,9 procent av

deltagarna som kryssade i *Otillräcklig information*, 57 procent *Tidsbrist*, 57 procent *Beslutet fattades av någon som är okunnig inom ämnet*, och *Faktan eller datan som användes för att fatta beslutet visade sig innehålla fel* kryssades i av 42,9 procent (se Figur 6.16).

I sista frågan, gällande vilka områden de anser att högskolornas utbildningar bör fokusera mer på, kryssade 59 procent i *Ledarskap och teamhantering*, 57 procent *Projektledning och tidshantering*, 37,5 procent *Riskhantering och bedömning*, samt 32 procent *Ekonomisk analys och budgetering* samt *Teknisk kunskap specifik för byggbranschen* enligt Figur 6.17.



Figur 6.17: Vilka områden inom beslutsfattande tycker du att högskolornas utbildningar bör fokusera mer på.

7

Analys & Diskussion

Analysen och diskussionen bygger på svar från intervju- och enkätundersökningarna. Genom att jämföra insikter från intervjuerna med data från enkäterna och den information som presenteras i litteraturen, kan identifiering av mönster och avvikelser finnas. Jämförelsen belyser potentiella förbättringsområden eller styrkor i beslutsprocessen för att på så sätt besvara arbetets frågeställningar.

7.1 Datans tillförlitlighet

Intervjurespondenterna utgörs av sex respondenter, varav fem arbetar på stora företag och en på ett litet företag. Sålunda bör intervjurespondenternas svar tas i beaktande att majoriteten representerar stora företag, varvid datan inte bör anses vara representativ för hela spannet av företagsstorlekar. Gällande kön utgör kvinnor en tredjedel av intervjurespondenterna, varvid en god spridning finns. Sett till intervjurespondenternas roll utgör projektchefer den största gruppen på 50 procent, vilket kan jämföras med enkätrespondenterna där projektchefer utgör 37,5 procent. Därmed representerar projektchefer den vanligaste förekommande yrkesgruppen i såväl intervjuerna som enkätsvaren.

Gällande enkätresultatet finns en bättre representation av medel- och småföretag jämfört med intervjudelen, där medelstora företag utgör 9 procent och småföretag 20 procent. Åldersspannet på enkätrespondenterna har en god variation, med en viss gruppering kring respondenter i åldrarna 49 till 55. Könsfördelningen mellan män och kvinnor kan jämföras med Sveriges nationella statistik för ledningsarbete från 2014 [83]. Enligt statistiken utgör kvinnor 9,1 procent av de yrkesverksamma inom ledningsarbete, medan de utgör 27 procent av enkätsvaren. Således finns det en överrepresentation av kvinnor i enkätsvaren i förhållande till fördelningen i branschen.

7.2 Beslutsfattande processer

Kapitlet ämnar att undersöka beslutsprocesser i bygg- och fastighetsbranschen för att på så sätt analysera resultaten utifrån frågeställningen: *Hur ser beslutsfattareshens beslutsprocesser ut, vad har de för styrkor och svagheter?*

7.2.1 Beslutsfattarnas beslutsprocesser

Utifrån intervjuresultatet kan det konstateras att beslutsprocesserna i bygg- och fastighetsbranschen ser olika ut. En trend som identifierades var att beslutsfattare delade en liknande övergripande struktur. Samtliga intervjurespondenter tog upp stegen insamling av information, utformning av beslutsunderlag och beslutsfattandet. Vilken information som ingår i beslutsunderlaget och hur den viktas mot annan information skiljer sig mellan intervjurespondenterna.

Jämförs de praktiska metoderna i branschen och den teoretiska sjustegsmodellen visar det på att en balans mellan flexibilitet och noggrannhet i beslutsprocessen är viktigt för att ta effektiva beslut. Generellt visar intervju- och enkätrespondenterna på att de har mycket tillit till deras egen intuition när det kommer till beslutsfattande och beslutsprocessen. Dock visar enkätresultatet en mindre användning av intuition och magkänsla än vad som tolkades från intervjuerna. Deras beslutsfattande hade därför möjligtvis gynnats av att följa en mer formell process vilket även är något som framhålls av flera intervjurespondenter. Respondenterna framhåller också vikten av att dessa processer bör utvecklas med hänsyn till befintliga ramverk för att säkerställa en enhetlig och effektiv tillämpning. Genom att standardisera sin beslutsprocess kan beslutsfattare göra besluten mer rationella och felaktigheter blir lättare att spåra och analysera. En standardiserad process ger en fast struktur där varje beslut följer en bestämd uppsättning steg, så som sjustegsmodellen, vilket minimerar riskerna för subjektiva tolkningar och ökar möjligheten till konsekventa och objektiva beslut. När beslutsprocessen är standardiserad kan varje steg dokumenteras och granskas vilket innebär att alla faktorer och data som påverkade beslutet kan följas upp. Om ett beslut visar sig vara felaktigt blir det möjligt att granska hela processen för att identifiera var, hur och varför felaktiga data eller antaganden togs i beaktande. Systematisk granskning skapar en lärande iteration inom organisationen, där varje felaktigt beslut ger värdefulla insikter som kan användas för att förbättra framtida beslutsprocesser.

Ännu en fördel med standardiserade beslutsprocesser kan vara att transparensen i hur beslut fattas ökar vilket skapar tillit och förståelse mellan beslutsfattaren och eventuella chefer men även underordnade. Tillit är avgörande för att upprätthålla ett gott arbetsklimat och en stark organisation. Dessutom förenklar det den systematiska dokumentationen av beslut och dess utfall så att erfarenheter enklare kan delas och läras. En genomtänkt och välkommunicerad beslutsprocess ger inte bara insyn i hur beslut fattas, utan också varför besluten fattas, vilket bidrar till att minska osäkerhet och missförstånd i organisationens ledarskap. Dessutom är det något som även belystes i intervjuerna. När beslutsprocessen är transparent och konsekvent kan överordnade enklare följa och förstå logiken bakom beslutsfattandet, vilket kan tänkas vara särskilt viktigt i situationer där besluten kan ha betydande ekonomiska eller strategiska konsekvenser.

Dock nämnde en intervjurespondent att striktare beslutsprocesser genom ökad byråkrati kan resultera i långsammare beslutsfattande, vilket kan vara en nackdel i byggprojekt och affärsmiljöer där snabbhet och flexibilitet är avgörande för fram-

gång. Det gäller även för byråkrati som innefattar lagar och regler. Enkätresultatet understryker att 71 procent av respondenterna höll med om att ökande byråkrati gör beslutsfattandet långsammare. Fördröjningen kan huvudsakligen härledas till behovet av att navigera genom flera administrativa lager, där varje steg i processen kräver tid för granskning och godkännande. I processer där dessa steg är många kan den kumulativa effekten resultera i betydande tidsfördröjningar. Dessutom kan den strikta byråkratin begränsa individernas förmåga att utöva personligt omdöme eller att anpassa sig snabbt till ny information eller förändrade omständigheter, vilket kan vara nödvändigt för att effektivt navigera ett projekt.

Ett annat problem med för strikta beslutsprocesser är risken för att innovation hämmas. I system där varje ny idé eller förändringsförslag måste gå igenom många skikt av godkännanden, kan en kultur skapas där medarbetarna känner sig mindre motiverade att komma med nya initiativ. Organisationen kan då bli mindre dynamisk och förlora sin förmåga att skapa innovativa lösningar.

Det påpekades av en intervjurespondent att det finns betydande fördröjningar mellan uppkomsten av behovet och fattandet av beslutet. Särskilt inom offentlig förvaltning, där beslutsprocesserna kan vara komplexa och involvera flera beslutsinstanser och godkännanden. Dessa fördröjningar kan vara kostsamma och hindra projekt från att genomföras i tid och inom budget. En mer effektiv fördelning av mandat skulle kunna påskynda processen, då nuvarande beslutsprocesser ofta hämmas av kravet på godkännande från andra instanser.

Tidsfaktorn

Tidspress inom beslutsfattande framstår enligt intervju- och enkätrespondenterna som en betydande faktor i beslutsprocessen med en inverkan på beslutets kvalitet. Samtliga intervjurespondenter belyser att erfarenhet är en avgörande faktor i tidspressade situationer. Således pekar det på att beslutsfattare tenderar att luta sig mot deras erfarenheter för att upprätthålla kvalitet samtidigt som de möjliggör för snabba och intuitiva beslut.

En respondent delade med sig om att tidspress har positiv inverkan på beslutets kvalitet genom att minska tiden att övertänka och överarbeta beslut. Det är intressant eftersom forskningen i litteraturen visar olika resultat gällande hur tidsbegränsningar påverkar beslutets kvalitet. Tidspress gör det dessutom svårare att överväga alla alternativ vilket äventyrar beslutsunderlaget. Dock kan det tänkas att en rimlig mängd tidspress kan öka fokus och motivation. Det är också intressant att jämföra med enkätresultatet, där en av de vanligaste faktorerna till att beslut leder till oönskade utfall är just brist på tid. Även bland enkätrespondenterna råder det skilda meningar huruvida tidspress påverkar kvaliteten på beslutsfattandet. Samtidigt säger 43 procent att det *sällan* eller *aldrig* påverkar kvaliteten på deras beslut.

Enligt flera intervjurespondenter kan tidspress leda till att impulsiva beslut tas. Det framkom att en vanlig orsak till misslyckade beslut inom byggbranschen är att beslut tas impulsivt. Det stämmer överens med enkätens resultat, där *otillräcklig*

information framstår som den faktor som flest anser vara orsaken till oönskade utfall. Samtidigt kan det tänkas vara tidsbrist, som enligt samma enkätfråga är den näst vanligaste orsaken till oönskade utfall. Tidsbristen vid beslut medför att beslut faktiskt behöver tas i den hastighet att besluten tenderar att bli impulsiva. Inom bygg- och fastighetsbranschen kan impulsiva beslut vara särskilt problematiskt på grund av den komplexitet och de långsiktiga konsekvenser som beslut medför. Konsekvenserna kan exempelvis vara kostnadsöverskridanden, kvalitetsproblem eller förseningar i projektet. Flera av intervjurespondenterna hade, om de kunde gå tillbaka i tiden, valt att inte vara lika impulsiva utan i stället tagit längre tid på sig att fatta beslut.

En intressant metod respondenterna hade för att hantera tidspress var att upprätta gränser för vad som anses vara tillräckligt bra. Det kan underlätta beslutsfattandet då tydliga och realistiska mål där tidsfaktorn tagits i hänsyn finns att jobba mot. En annan intressant metod framhölls under en intervju som respondenten kallade 80/20 regeln, vilken innebär att 80 procent av tiden ska läggas på de 20 viktigaste besluten. På så sätt kan fokuset omfördelas till de viktiga besluten från de mindre betydelsefulla. Regeln liknar hur en annan respondent metodiskt arbetar med att prioritera beslut för att undvika att besluten hamnar i tidsnöd. Kontinuerligt arbete med prioritering av beslut kan hjälpa beslutsfattare att ha god framförhållning och på så sätt undvika oväntade situationer.

7.2.2 Beslutsunderlaget

Intervjurespondenterna använder sig av data och metoder för informationshantering på flera olika sätt. En tydlig trend som kan identifieras bland intervjurespondenterna är att viktiga beslut oftast baseras på kvantitativa data, vilket även understryks av enkätresultaten där 91 procent baserar viktiga beslut på kvantitativa data *ofta* eller mer frekvent. Däremot tenderar mindre kritiska beslut att stödjas av kvalitativa data, som erfarenhetsbaserad intuition eller rådgivning från kollegor. Skillnaden i beslutsunderlag reflekterar en strategisk tillämpning av resurser, där mer omfattande och potentiellt tidskrävande kvantitativa analyser anförtros till mer betydelsefulla beslut. Flera enkätrespondenter betonar dock vikten av magkänsla även i viktiga beslut. Det framhålls i både intervjuerna och enkäten att kvantitativa data väger tyngst men att kvalitativa data som erfarenhet och magkänsla är en viktig faktor som inte bör uteslutas ur viktiga beslut. Det framgår också av ett svar från enkäten att erfarenhet kan hjälpa beslutsfattaren att veta när kvantitativa data är av stor vikt för beslutet och när kvalitativa data kan användas.

Generellt sett pekar intervjuresultatet på att informationstypen anpassas efter situationens krav. Beslut på olika organisatoriska nivåer kan kräva varierande grader av detaljer i underlaget. Medan vissa beslut kan drivas av en noggrann riskbedömning och datadriven analys, kan andra beslut hanteras med en snabbare, mindre formell process genom magkänsla och intuition. Dock väcker det frågan, när ska ett beslut fattas på kvantitativa data och hur tungt får den kvalitativa datan väga in?

Forskning visar att beslut som stöds av kvantitativa data tenderar att vara mer tillförlitliga och resulterar i mer förutsägbara utfall. Emellertid kan insamlingen av sådan data leda till långsammare beslutsprocesser, vilket kan vara en nackdel i miljöer där snabbhet är av essens. Att i stället förlita sig på intuition kan möjliggöra hastigare beslut. Det är således avgörande att beslutsfattare är medvetna om potentiella följder som beslutsunderlaget medför när det gäller risken för beslutets kvalitet.

För beslut med mindre genomslag i det större sammanhanget kan snabba och intuitiva beslut vara fördelaktiga, eftersom de kräver mindre resurser för att bygga underlaget vilket kan väga upp mot de risker som uppenbaras av ett beslut med mindre genomslag. Däremot, för beslut med bredare konsekvenser, är det kritiskt att noggrant väga risker och potentiella konsekvenser eftersom besparingar av resurser i dessa situationer sannolikt inte kan kompenseras för de eventuella extra kostnaderna för ett negativt resultat.

Även noggranna beslutsunderlag kan dock vara missvisande och leda till felaktiga beslut. Enkätresultatet bekräftar att strategisk förvrängning förekommer i byggbranschen men inte i den utsträckning som tidigare forskning visat, vilket kan bero på att strategisk förvrängning är en mycket negativt laddad metod och frågan kan därför producera mindre ärliga svar. I och med att strategisk förvrängning förekommer i branschen och att det har stora konsekvenser för tids- och kostnadsaspekten, hade fenomenet behövts undersökas vidare.

Intervjurespondenterna noterade att en utmaning i byggbranschen är att byggprojekt ofta påbörjas innan planeringen är färdigställd. Genom att brister i planering och riskanalys kan byggbranschen ställas inför onödiga hinder och utmaningar längs vägen. Bristerna beror ofta på en otillräcklig förståelse för projektets omfattning och komplexitet, vilket kan leda till att beslut grundas på gissningar snarare än på välgrundade bedömningar. Konsekvenserna kan vara förseningar, överskridna budgetar och kompromisser av kvalitet och säkerhet.

7.3 Biaser i beslutsfattande

Analyskapitlet ämnar att uppmärksamma förekomster av biaser, för att på så sätt analysera resultaten utifrån frågeställningen: *Hur påverkar medvetna och omedvetna faktorer de olika stegen i beslutsprocessen inom beslutsfattande?*

7.3.1 Biaser i bygg- och fastighetsbranschen

Respondenternas svar från intervjuerna visar på flera varierande perspektiv på biaser i beslutsfattandet. En del av intervjurespondenternas erfarenheter tyder på att det kan förekomma auktoritetsbias i deras företag. En av respondenterna noterar att kollegor ibland inte vågar ifrågasätta eller uttrycka sina egna åsikter när mer dominerande personer är närvarande vid möten, och i stället låter dessa personer fatta besluten själva. Däremot förekom det i enkäten att det inte är så vanligt förekommande som vissa intervjurespondenters uppfattning tyder på. Av enkätrespon-

denterna säger 84 procent att de *ofta* eller mer frekvent väljer att ifrågasätta deras överordnade om de inte håller med om ett beslut. Det är tydligt att auktoritetsbias kan ha betydande konsekvenser för beslutsfattandet och arbetsklimatet. Att erkänna och adressera denna bias är av vikt för att främja en miljö där alla röster kan höras och alla perspektiv kan beaktas. Genom att uppmuntra till öppenhet, mod och kritiskt tänkande kan företag skapa en atmosfär där auktoriteter inte dominerar utan där mångfalden av tankar och åsikter respekteras.

Det framgick också från intervjuerna att högt uppsatta ledare har svårt att erkänna när de har fel eller begått misstag, vilket tyder på en förekomst av självbetjäande bias. Denna typ av bias kan ha olika påverkan på individen. För en högt uppsatt person som upplever framgång kan detta resultera i en förstärkt självbild och ökat självförtroende, medan ett resultat med negativt utfall kan leda till att andra får skulden för den högt uppsattas beslut. Det är viktigt att vara transparent och öppen för förslag från andra teammedlemmar. Enkätsvaren tyder på att det sällan sker att andra medlemmar får skulden.

Det noterades även att överkonfidensbias spelar en roll i beslutsfattandet, där beslutsfattare ibland känner sig orealistiskt säkra på att deras beslut kommer att lyckas. Överkonfidens kan leda till att risker inte beaktas noggrant eller att alternativa åtgärder inte övervägs tillräckligt. Som ett resultat kan projekt drabbas av onödiga problem och utmaningar som kunde ha undvikits med en mer balanserad och realistisk bedömning av situationen. Dessutom framhölls det av en intervjurespondent att erfarenhet kan förstärka denna bias, då erfarna beslutsfattare tenderar att luta sig mer på sin egen bedömning än på att söka ny information. Som ett resultat kan erfarenhet, om den inte balanseras med öppenhet för nya idéer och information, bli en källa till misslyckande i stället för framgång.

En intervjurespondent beskrev hur det är frestande att välja välkända underentreprenörer för att undvika osäkerhet, även om det inte är det bästa alternativet för det specifika projektet. Detta fenomen kan kopplas till bekräftelsebias och kan komma att ha en stor påverkan på beslutsfattandet då den tenderar att leta efter och värdera information som stödjer det som individen själv tror på, samtidigt som att bevis som motsäger detta förminsкас. För att motverka bekräftelsebias är det viktigt att vara medveten om den och aktivt söka efter och överväga motstridiga bevis, samt att kritiskt utvärdera informationen oberoende av ens befintliga åsikter.

En intervjurespondent utgick från sina egna erfarenheter och berättade att det är väldigt enkelt att bli påverkad av optimism och önsketänkande. Optimismbias kan påverka beslutsfattandet på olika sätt, till exempel kan det leda till att för stora risker tas eller att faror underskattas i en viss situation. Det kan därmed tänkas vara av stor vikt att öka medvetenheten kring denna bias. Det kan innebära noggranna utvärderingar av risker och konsekvenser, att söka objektiv information och att ta hänsyn till både positiva och negativa utfall när beslut ska fattas. Att ha en balanserad och realistisk syn på framtiden kan bidra till bättre beslutsfattande och planering.

7.3.2 Medvetenheten om biaser

Att endast 64 procent av enkätrespondenterna känner till begreppet *biaser* kan anses tyda på att det är ett område som behöver förbättras med tanke på dess inflytande på människors beslut. Det är dock möjligt att vissa av deltagarna som angav att de inte känner till biaser inte är bekanta med termen, men ändå är medvetna om hur sådana tendenser påverkar beslutsfattandet i deras omgivning.

Det noterades att 89 procent av de tillfrågade enkätrespondenterna samt samtliga intervjurespondenter håller med om att det är viktigt att öka medvetenheten om biaser för att fatta bättre beslut. Samtidigt är en av intervjurespondenterna tveksam till hur mycket biaser faktiskt påverkar, men lyfter fram att generell självmedvetenhet är viktigt. Genom att öka denna kunskap kan beslutsfattare bli mer kritiska till sin intuition, minska inflytandet av vridna synsätt och därmed ta mer välgrundade beslut som är mer förankrade i verkligheten.

7.4 Samarbete inom beslut

Analyskapitlet ämnar att analysera hur teammedlemmar samarbetar i olika beslutsprocesser, för att på så sätt analysera resultaten utifrån frågeställningen: *Hur påverkar samarbete beslutsprocessen?*

7.4.1 Involverande beslut och demokrati

Intervjuresultaten visade på att alla är överens om vikten att ge underordnade möjlighet att framföra sina åsikter och tankar angående beslut. En koppling mellan både demokratiska och inkluderande beslutsprocesser kan identifieras. Båda dessa processer har olika fördelar, men oavsett process som tillämpas kan det vara bra att en ledare utses som kan knyta samman alla aspekter och komma fram till en optimal lösning som gynnar alla. Ett fåtal intervjurespondenter framhävde att det slutliga beslutet är beslutsfattarens, vilket tyder på ett inkluderande beslutsprocessmönster.

En framträdande utmaning enligt intervjurespondenterna är bristen på samarbete mellan olika aktörer inom branschen. Bristande samarbete kan riskera att viktig expertis och erfarenhet som kan bidra till att förbättra projektets resultat och effektivitet förbises. En ökad delaktighet och bättre kommunikation mellan olika parter är viktigt för att skapa en miljö där samarbete och ömsesidig förståelse främjas, vilket i sin tur kan leda till bättre resultat inom byggbranschen.

Beslutsprocesser inom organisationer kan påverkas av både vilka personer som deltar i beslutsfattandet och den nivå av förtroende som beslutsfattaren har för dessa personer. I både den inkluderande och demokratiska beslutsprocessen kan föremål för partiskhet existera, vilket kan kopplas till auktoritetsbias. En intervjurespondent förklarade att den är omgiven av människor med mer erfarenhet, och lyssnar mycket på vad de säger. Det är viktigt att erkänna att även om förtroende för auktoriteter och experter är värdefullt, bör medvetenheten om risken för auktoritetsbias finnas

och aktivt ifrågasätta och utvärdera informationen som kommer till en. Genom att kombinera lyhördhet gentemot erfarna individer med en kritisk synvinkel kan en mer balanserad och informerad beslutsprocess skapas, där individens egen förståelse och omdöme får möjlighet att utvecklas.

I intervju- och enkätresultaten identifierades två olika synsätt angående inkludering av personer i beslutsprocesser. Det ena synsättet utgörs av 96 procent av enkätrespondenterna, vilka ansåg att fler bör inkluderas. Det andra synsättet framfördes av en intervjurespondent, där respondenten sade att det inte är fördelaktigt att involvera fler personer i beslutsprocessen. I stället betonade respondenten vikten av att fokusera på att inkludera rätt personer med den nödvändiga kompetensen för att säkerställa effektiva beslut. Det lyftes även av både de andra intervjurespondenterna och i enkätresultatet där en av de vanligaste orsakerna till oönskade utfall var just att besluten fattades av personer som saknade kunskap inom ämnet. Detta spinner vidare på många diskussioner kring om kvantitet eller kvalitet är av högst vikt.

De olika synsätten på inkludering av personer i beslutsprocesser inom byggbranschen visar på hur komplex frågan är. Det är viktigt att hitta en balans mellan att ha många deltagare för att få med olika perspektiv och att samtidigt säkerställa att beslutsfattandet är effektivt och av hög kvalitet. För att hantera dessa utmaningar är tydlig kommunikation och ledarskap avgörande. Tydliga roller och ansvarsområden kan bidra till att minimera förvirring och maximera effektiviteten. Dessutom är det viktigt att främja en öppen och respektfull diskussionsmiljö där alla röster får höras och beaktas.

Samtliga intervjurespondenter menar att de hanterar konflikter genom kommunikation, lyssnar på båda parter perspektiv och strävar efter att nå en optimal lösning. Konflikter kan stimulera kreativitet och innovation som resulterar i att nya lösningar identifieras som alla kan vara nöjda med. De kan även bidra till att öka förståelsen för personen som argumenterar emot ens egna åsikter. När olika åsikter och perspektiv ställs emot varandra i en konfliktsituation kan det ge möjlighet att förstå de underliggande motiv och värderingar som driver varje part.

7.4.2 Självständiga beslut

Intervjurespondenterna är överens om att nästan alla beslut bör tas tillsammans med teammedlemmar. Det framhövdes dock ett fåtal undantag. En respondent påpekade att självständiga beslut ibland krävs för att hålla projektets tidplan och uppnå ekonomiska mål, särskilt när en individ har ansvar för ett specifikt område. För projektledare är detta särskilt kritiskt eftersom deras ansvar sträcker sig över hela projektet och de måste ta hänsyn till överordnades riktlinjer och mål, även om det kan leda till konflikter med teamet. Även om självständiga beslut kan ifrågasättas, tas de oftast för att upprätthålla projektets övergripande mål och vision. Det är en del av projektledarens roll att balansera olika intressen och fatta beslut som är bäst för projektet som helhet, även om det innebär att gå emot gruppen eller enskilda medlemmar.

7.5 Reflektion och självutveckling

Analyskapitlet ämnar att undersöka hur erfarenhet och reflektion påverkar framtida beslut, för att på så sätt analysera resultaten utifrån frågeställningen: *Hur påverkar erfarenhet framtida beslut?*

7.5.1 Systematiska reflektioner och inhämtning av feedback

Hälften av intervjurespondenterna verkar inte systematiskt utvärdera sina beslut till skillnad från enkätrespondenterna, där ungefär 76 procent har svarat att de *ofta* till *alltid* reflekterar systematiskt över sina beslut. Denna hälft av intervjurespondenterna lär sig i stället av misstag när de väl inträffar för att kunna undvika liknande problem i framtiden. När lärdomar i huvudsak kommer från misstag har skadan redan skett. Utan en systematisk utvärdering av tidigare beslut blir det svårt att avgöra vilka delar av beslutsprocessen som kräver förbättring och vilka åtgärder som kan vidtas för att undvika liknande misstag framöver. En ytterligare konsekvens av att inte utvärdera beslut systematiskt är att möjligheterna till kontinuerlig förbättring begränsas. Systematisk utvärdering ger en möjlighet att samla in och analysera data från tidigare projekt, vilket kan tänkas skapa en grund för att utveckla och belysa goda beslutsrutiner. Utan denna grund riskerar byggbranschen att stå stilla och missa chansen att effektivisera arbetsprocesserna.

För att undvika dessa fallgropar, som att organisationen endast lär sig av misstag, kan byggbranschen införa systematiska rutiner för att utvärdera beslut. En effektiv strategi för detta kan tänkas vara att genomföra efterhandsgranskningar och analysera projekten när de är avslutade, som en av intervjurespondenternas organisation gör, för att samla in lärdomar och identifiera förbättringsområden. Detta lägger samtidigt ett krav på organisationen att anamma en kultur där misstag ses som möjligheter till lärdomar, och inte en kultur där misstag skambeläggs.

En av intervjurespondenterna påpekar att genom att arbeta i olika projekt och team kan en bredare förståelse skapas för hur beslut fattas, samt hur beslutsprocesser varierar mellan projekten. Detta kan ses som att respondenten värdesätter möjligheten att lära sig av olika projekt och team för att förbättra sitt eget beslutsfattande. Genom att reflektera över hur andra fattar beslut kan respondenten se sina egna styrkor, men även dra lärdomar som kan tillämpas i sin egen beslutsprocess.

7.5.2 Deltagarnas syn på lärdomar av misstag och framgångar

Två av intervjurespondenterna ser misstag som kraftfulla källor till lärdom. Synsättet att de bästa lärdomarna kommer från misslyckanden kan kopplas till förlustaversion, där människor reagerar starkare på förluster än på vinster. Detta kan förklara varför lärdomar från misstag kan tänkas upplevas vara mer effektiva än lärdomar från framgångar. En kultur som främjar öppenhet och lärande av misstag är viktig för både verksamhetens och individens utveckling. Om medarbetare skuldbeläggs

för sina misstag kan det i stället skapa rädsla och avskräcka från att erkänna fel, vilket kan tänkas hämma förbättringsarbetet på en organisatorisk samt individuell nivå. Genom att skapa och upprätthålla en kultur som uppmuntrar till öppenhet och lärande kan en kontinuerlig utveckling inom byggbranschen främjas, vilket i sin tur kan minska risken för att upprepa misstag i framtiden och ge bättre insikter om vilka beslutsmetoder som är mest effektiva.

Två andra intervjurespondenter menar på att framgångar ger upphov till de bästa lärdomarna. I en jämförelse med enkätrespondenterna var det ingen av de 56 respondenterna som ansåg att de bästa lärdomarna kommer från framgångar. En av intervjudeltagarna menar att det är lättare att reflektera över misstag men att framgångar är det som egentligen mynnar ut i flest lärdomar. Vid lärdomar från framgångar kan självbetjäning bias visa sig för att framhäva sina egna framgångar, medan motgångar bortses genom att ansvaret för misslyckanden i stället läggs på någon annan. Enkätresultatet visar att 55 procent av de tillfrågade *sällan* upplever att ansvaret för misstag överförs till andra personer. Samtidigt anser 26 procent att detta *ofta* sker, vilket tyder på att självbetjäning bias inte är särskilt vanligt. Även överlevnadsbias, där fokuset läggs på beslut som lyckats, kan tänkas påverka självreflektionen i fall där fokuset ligger på att hämta lärdomar från lyckade beslut. Detta kan anses visa på en förståelse hos intervjurespondenten för att självbetjäning bias i form av bortförklaringar är ett återkommande problem, samtidigt som den framhäver vikten av framgångar som ett sätt att öka motivationen på arbetsplatsen.

En intervjurespondents synsätt kombinerar perspektiven från de tidigare deltagarna. Denne menar att både bra och dåliga projekt behövs för att utvecklas. Intervjurespondenten ger en ny dimension till synen på en kombination av lärdomar från lyckanden och misstag, genom att försöka lära sig av andras misstag och sina egna framgångar. På så sätt menar intervjurespondenten på att det kan tänkas medföra att den själv inte gör samma misstag som andra, samtidigt som respondenten kan framhäva vad dennes specifika styrkor är.

Genom att integrera lärdomar från både framgångar och misslyckanden kan det tänkas skapa en mer nyanserad och bättre helhetssyn för de faktorer som påverkar beslutens utfall. Detta synsätt betonar sålunda vikten av att vara villig att dra lärdomar från alla situationer, vilket kan tänkas vara det mest effektiva sättet för byggbranschen att utvecklas från såväl framgångar som misstag.

8

Avslutning

Detta kapitel sammanfattar resultaten från analysen av enkäter, intervjuer och litteraturavsnittet, med fokus på att besvara rapportens centrala frågeställningar. Dessutom identifierar kapitlet områden och frågor som kan vara av intresse för framtida forskning.

8.1 Slutsats

I denna rapport har beslutsprocesser hos beslutsfattare undersökts och analyserats, där fokus legat på identifiering av styrkor och svagheter samt hur olika faktorer, såväl medvetna som omedvetna, påverkar dessa processer. Effekter av samarbete och erfarenhet på kvaliteten och resultaten av beslutsfattandet har även studerats.

Arbetet visar att beslutsfattaress processer ofta är dynamiska och anpassade till det specifika beslutet och dess omständigheter. En styrka som framkommit är beslutsfattaress förmåga att snabbt fatta beslut under tidspress, vilket är fördelaktigt i snabbföränderliga och komplexa situationer. En identifierad svaghet är förekomsten av olika kognitiva bias, såsom auktoritetsbias och bekräftelsebias, som kan förvränga objektiviteten och negativt påverka perspektiven i beslutsprocessen. Dessa bias utgör en risk att beslut baseras mer på tidigare erfarenheter och förutfattade meningar än på en objektiv bedömning av tillgänglig information.

Rapporten bekräftar även att medvetna och omedvetna faktorer påverkar samtliga steg av beslutsprocessen. Medvetenheten om bias är av hög vikt, men ofta otillräcklig, vilket kan leda till suboptimala beslut. Det framgår att systematiskt arbete för att öka denna medvetenhet och kritisk granskning av beslutsunderlag kan minska negativa inverknings av sådana faktorer och således öka kvaliteten på beslut.

När det gäller samarbete i beslutsprocesser visar resultaten att ett välorganiserat samarbete, där olika åsikter och expertiser inkluderas, generellt förbättrar beslutens kvalitet. Det ger en bättre helhetsförståelse och bättre beslut. Dock kan för mycket delaktighet försämra resultatets kvalitet och generera kompromisser som inte nödvändigtvis gynnar slutresultatet. Det är således viktigt att hitta en effektiv balans mellan inkludering och beslutsfattaress effektivitet.

Vidare indikerar rapporten att erfarenhet är tvärsidigt. Å ena sidan förbättrar erfarenhet beslutsfattaress förmåga att navigera i komplexa och tidspressade situationer.

Å andra sidan kan en överdriven tillit till erfarenheter begränsa mottaglighet för ny information.

Rekommendationer

Utifrån ovanstående resultat rekommenderas organisationer i bygg- och fastighetsbranschen att:

1. **Öka förståelsen och medvetenheten om kognitiva biaser** för att minska effekten av dessa på beslut.
2. **Utveckla och använda strukturerade beslutsmodeller** som inkluderar systematiska processer för kritisk granskning av information och alternativ.
3. **Förbättra samarbete** inom beslutsprocesser för att optimalt dra nytta av diverse perspektiv utan att orsaka ett överskott av delaktighet eller ineffektivitet.
4. **Öka öppenheten för nya tillvägagångssätt och perspektiv**, även i situationer där tidigare metoder och lösningar varit framgångsrika.
5. **Införa systematiska processer för reflektion över tidigare framgångar och misslyckanden** i organisationer och branschen. På så sätt kan beslutsfattare lära av varandra och undvika återupprepande av misstag.

Sammanfattningsvis, medan beslutsfattarnas styrkor ligger i deras samarbetsvilja och dynamiska beslutsprocesser, ligger deras svagheter i de ofta omedvetna tendenserna som kan snedvrider deras omdöme. Genom att öka självmedvetenheten och utveckla mer strukturerade beslutsprocesser kan organisationer skapa mer robusta och effektiva beslutsprocesser.

8.2 Förslag till vidare forskning

Kandidatarbetet har belyst viktiga aspekter av beslutsfattande inom bygg- och fastighetsbranschen, men det finns flera områden där ytterligare forskning skulle vara gynnsam. Framtida studier kan utöka förståelsen och förbättra praktikerna inom branschen på flera viktiga sätt.

Djupare analys av biaser i beslutsfattande

Vidare forskning kan fokusera på en mer detaljerad och kvantitativ analys av hur specifika biaser påverkar beslutsprocesser i olika skeden av projekt. Det skulle innebära att studera biaser i realtid under aktiva projekt för att identifiera när och hur de mest kritiska misstagen sker.

Teknologins roll i beslutsfattandet

Teknologiska lösningar som artificiell intelligens och maskininlärning erbjuder nya möjligheter för att effektivisera beslutsprocesser och minimera mänskliga fel. Framtidens forskning bör utforska hur dessa teknologier kan integreras i beslutsfattandet inom bygg- och fastighetsbranschen och utvärdera effektiviteten av beslutsstödsystem.

Hur samarbete inom beslut kan förbättras

Framtida forskning kan utforska olika strategier för att främja en öppen och inkluderande arbetsmiljö där alla röster tas i beaktande och där konflikter hanteras konstruktivt. Genom att identifiera bästa praxis för samarbete och konflikthantering kan framtida forskning bidra till att optimera beslutsprocesser och öka effektiviteten och kvaliteten i byggprojekt.

Genom att adressera dessa forskningsområden kan framtida arbete bidra till att ytterligare förstå och förbättra beslutsfattandet inom bygg- och fastighetsbranschen, vilket kan leda till mer framgångsrika och hållbara projektresultat.

Referenser

- [1] G. E. McCray, R. L. Purvis och C. G. McCray, "Project Management Under Uncertainty: The Impact of Heuristics and Biases," *Project Management Journal*, vol. 33, nr 1, mars 2002. DOI: 10.1177/875697280203300108.
- [2] F. Eizakshiri, P. W. Chan och M. Emsley, "DELAYS, WHAT DELAYS? A CRITICAL REVIEW OF THE LITERATURE ON DELAYS IN CONSTRUCTION," i *Association of Researchers in Construction Management*. Bristol, UK, 2011, ss. 839–848. [Online]. Tillgänglig: https://www.researchgate.net/publication/262047220_Delays_what_delays_A_critical_review_of_the_literature_on_delays_in_construction (hämtad 6 febr. 2024).
- [3] A. Nihal, S. Monty och W. Tak, "Decision-Making Model for Selecting the Optimum Method of Delay Analysis in Construction Projects," *Journal of Management in Engineering*, vol. 32, nr 5, april 2016. DOI: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000441.
- [4] M. Nomi, "Byggfel kostar över 50 miljarder kronor om året," Stockholm, dec. 2018. [Online]. Tillgänglig: <https://www.byggindustrin.se/affarer-och-samhalle/affarer-i-byggsektorn/byggfel-kostar-over-50-miljarder-kronor-om-aret/>.
- [5] F. Brunes. "Varför blir så många byggprojekt dyrare än beräknat?" (Okt. 2020), [Online]. Tillgänglig: <https://www.fastighetsnytt.se/opinion/kronika/det-blir-alltid-dyrare-eller/> (hämtad 9 febr. 2024).
- [6] F. M. Henrik Ennart. "Nya Karolinska tio miljarder kronor dyrare att bygga." (maj 2015), [Online]. Tillgänglig: <https://www.svd.se/a/1e8756c6-7ce0-3a18-8c5e-bd9c4e3c46d3/nya-karolinska-tio-miljarder-kronor-dyrare-att-bygga> (hämtad 3 maj 2024).
- [7] B. R. Newell och D. R. Shanks, "Unconscious influences on decision making: A critical review," *Behavioral and Brain Sciences*, vol. 37, nr 1, ss. 1–19, 2014. DOI: 10.1017/S0140525X12003214.
- [8] L. Järvillehto, "The Nature and Function of Intuitive Thought and Decision Making," *Springer Cham*, vol. 0, ss. 1–86, 2015. DOI: 10.1007/978-3-319-18176-9.
- [9] M. Usher, Z. Russo, M. Weyers, R. Brauner och D. Zakay, "The Impact of the Mode of Thought in Complex Decisions: Intuitive Decisions are Better," *Frontiers in Psychology Journal*, vol. 2, nr 37, 2011. DOI: 10.3389/fpsyg.2011.00037.

- [10] W. J. Phillips, J. M. Fletcher, A. D. G. Marks och D. W. Hine, "Thinking styles and decision making: A meta-analysis," *Psychological Bulletin Journal TOC*, vol. 3, 2016. DOI: 10.1037/bu10000027.
- [11] D. B. Lenat, "The nature of heuristics," *sciencedirect*, vol. 19, nr 2, okt. 1982. DOI: 10.1016/0004-3702(82)90036-4.
- [12] L. R. Fabrigar och J. A. Krosnick, "Attitude Importance and the False Consensus Effect," *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 21, nr 5, ss. 468–479, 1995. DOI: 10.1177/0146167295215005. [Online]. Tillgänglig: 10.1177/0146167295215005.
- [13] S. Dale, "Heuristics and biases: The science of decision-making," *Business Information Review*, vol. 32, nr 2, ss. 93–99, 2015. DOI: 10.1177/0266382115592536.
- [14] A. Tversky och D. Kahneman, "Judgment under uncertainty: Heuristics and biases," *Science*, vol. 185, nr 4157, sept. 1974. DOI: 10.1126/science.185.4157.1124.
- [15] I. Chira, M. Adams och B. Thornton, "Behavioral Bias within the Decision Making Process," *Journal of Business and Economics Research*, vol. 6, nr 8, juli 2015. [Online]. Tillgänglig: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2629036 (hämtad 14 febr. 2024).
- [16] J. Shepperd, W. Malone och K. Sweeny, "Exploring Causes of the Self-serving Bias," *Social and Personality Psychology Compass*, vol. 2, nr 2, ss. 895–908, 2008. DOI: 10.1111/j.1751-9004.2008.00078.x.
- [17] D. R. Forsyth, "Self-Serving Bias," i *INTERNATIONAL ENCYCLOPEDIA OF THE SOCIAL SCIENCES*, W. A. Darity, Ed., 2. utg. Detroit, USA: Macmillan Reference, 2008, vol. 7, ch. Self-Serving Bias. [Online]. Tillgänglig: <https://scholarship.richmond.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1164&context=jepson-faculty-publications> (hämtad 17 febr. 2024).
- [18] S. F. Sujan, A. Kiviniemi, S. W. Jones, J. M. Wheathcroft och E. Hjelseth, "Common biases in client involved decision-making in the AEC industry," *Frontiers of Engineering Management*, vol. 6, nr 2, juni 2019. DOI: 10.1007/s42524-019-0026-3.
- [19] S. Milgram, "Behavioral Study of obedience," *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, nr 4, ss. 371–378, okt. 1963. DOI: 10.1037/h0040525.
- [20] A. Bracha och D. J. Brown, "Affective decision making: A theory of optimism bias," *Games and Economic Behavior*, vol. 75, nr 1, ss. 67–80, juli 2012. DOI: 10.1016/j.geb.2011.11.004.
- [21] V. Zíka och P. Koblovsky, "Optimism bias and overconfidence effects in managerial decision making," i *Economics and Business Management in the 21st Century*, Prag, Tjeckien, nov. 2016. [Online]. Tillgänglig: https://www.researchgate.net/publication/310773213%5C_Optimism%5C_bias%5C_and%5C_overconfidence%5C_effects%5C_in%5C_managerial%5C_decision%5C_making (hämtad 16 febr. 2024).

-
- [22] A. J. Gutman och J. Goldmeier, "13.1.1 Survivorship Bias," i *Becoming a Data Head - How to Think, Speak, and Understand Data Science, Statistics, and Machine Learning*. John Wiley Sons, 2021, ISBN: 978-1-119-74174-9. [Online]. Tillgänglig: <https://app.knovel.com/hotlink/khtml/id:kt012X34H2/becoming-data-head-how/survivorship-bias> (hämtad 28 febr. 2024).
- [23] D. M. Elston, "Survivorship bias," *Journal of the American Academy of Dermatology*, juni 2021. DOI: 10.1016/j.jaad.2021.06.845.
- [24] J. Howard, "Overconfidence Bias," i *Cognitive Errors and Diagnostic Mistakes: A Case-Based Guide to Critical Thinking in Medicine*. Cham: Springer International Publishing, 2019, ss. 351–367. DOI: 10.1007/978-3-319-93224-8_21.
- [25] A. Tversky och D. Kahneman, "Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference-Dependent Model*," *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 106, nr 4, ss. 1039–1061, nov. 1991. DOI: 10.2307/2937956.
- [26] M. E. Inesi, "Power and loss aversion," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 112, nr 1, ss. 58–69, 2010. DOI: 10.1016/j.obhdp.2010.01.001.
- [27] T. Odean, "Are Investors Reluctant to Realize Their Losses?" *The Journal of Finance*, vol. 53, nr 5, ss. 1775–1798, 1998. DOI: 10.1111/0022-1082.00072.
- [28] G. Wright och P. Goodwin, "Eliminating a framing bias by using simple instructions to 'think harder' and respondents with managerial experience: comment on 'breaking the frame'," *Strategic Management Journal*, vol. 23, nr 11, ss. 1059–1067, 2002. DOI: 10.1002/smj.265.
- [29] G. P. Hodgkinson, A. J. Maule, N. J. Bown, A. D. Pearman och K. W. Glaister, "Further reflections on the elimination of framing bias in strategic decision making," *Strategic Management Journal*, vol. 23, nr 11, ss. 1069–1076, 2002. DOI: 10.1002/smj.266.
- [30] A. Tversky och D. Kahneman, "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice," *Science*, vol. 211, nr 4481, ss. 453–458, 1981. [Online]. Tillgänglig: <http://www.jstor.org/stable/1685855> (hämtad 24 febr. 2024).
- [31] M. G. Kocher och M. Sutter, "Time is money—Time pressure, incentives, and the quality of decision-making," *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 61, nr 3, ss. 375–392, 2006. DOI: 10.1016/j.jebo.2004.11.013.
- [32] A. Edland och O. Svenson, "Judgment and Decision Making Under Time Pressure," i *Time Pressure and Stress in Human Judgment and Decision Making*, O. Svenson och A. J. Maule, Eds. Boston, MA: Springer US, 1993, ss. 27–40. DOI: 10.1007/978-1-4757-6846-6_2.
- [33] A. Maule, G. J. Hockey och L. Bdzola, "Effects of time-pressure on decision-making under uncertainty: changes in affective state and information processing strategy," *Acta Psychologica*, vol. 104, nr 3, ss. 283–301, 2000. DOI: 10.1016/S0001-6918(00)00033-0.

- [34] R. Grünig och R. Kühn, *Successful Decision-Making: A Systematic Approach to Complex Problems*. Springer Berlin Heidelberg, 2013, ISBN: 9783642323072. DOI: 10.1007/978-3-642-32307-2.
- [35] R. Paternoster och G. Pogarsky, "Rational Choice, Agency and Thoughtfully Reflective Decision Making: The Short and Long-Term Consequences of Making Good Choices," *Journal of Quantitative Criminology*, vol. 25, ss. 103–127, juni 2009. DOI: 10.1007/s10940-009-9065-y.
- [36] Y. Vertzberger, *Risk taking and decisionmaking : foreign military intervension decisions*. Göteborg, Sverige: Stanford, 1998.
- [37] R. Bledow, B. Carette, J. Kühnel och D. Bister, "Learning From Others' Failures: The Effectiveness of Failure Stories for Managerial Learning," *Academy of Management Learning amp; Education*, vol. 16, nr 1, ss. 39–53, mars 2017. DOI: 10.5465/amle.2014.0169.
- [38] P. Baumard och W. H. Starbuck, "Learning from failures: Why it May Not Happen," *Long Range Planning*, vol. 38, nr 3, ss. 281–298, 2005, Organizational Failure. DOI: 10.1016/j.lrp.2005.03.004.
- [39] A. Labib, "Introduction to the Concept of the Generic Lesson as an Outcome of Learning from Failures," i *Learning from Failures: Decision Analysis of Major Disasters*. dec. 2014, ss. 207–216, ISBN: 9780124167278. DOI: 10.1016/B978-0-12-416727-8.00013-8.
- [40] H. Eriksson, *Five Principles of Excellent Organizations: How to Develop Successful Organizations*. Göteborg, Sverige: Förbättringsakademin, 2020.
- [41] J. Kam, "Developing Strategy by Learning to Learn from Failure," *Journal of General Management*, vol. 29, nr 4, ss. 58–76, 2004. DOI: 10.1177/030630700402900404.
- [42] E. T. Rolls, "Consciousness, Decision-Making and Neural Computation," i *Perception-Action Cycle: Models, Architectures, and Hardware*, V. Cutsuridis, A. Hussain och J. G. Taylor, Eds. New York, NY: Springer New York, 2011, ss. 287–333, ISBN: 978-1-4419-1452-1. DOI: 10.1007/978-1-4419-1452-1_9. [Online]. Tillgänglig: 10.1007/978-1-4419-1452-1_9.
- [43] A. Glass och B. Grosz, "Socially conscious decision-making," i *Proceedings of the fourth international conference on Autonomous agents*, Cambridge, USA, 2003, ss. 217–224.
- [44] H. Gelter, "Why is reflective thinking uncommon," *Reflective Practice*, vol. 4, nr 3, ss. 337–344, 2003. DOI: 10.1080/1462394032000112237.
- [45] D. Sambrano, J. Masip och I. Blandón-Gitlin, "How emotions affect judgement and decision making in an interrogation scenario," *Legal and Criminological Psychology*, vol. 26, nr 1, ss. 62–82, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/lcrp.12181>.
- [46] J. Law, *A dictionary of business and management*, 5. utg. Oxford, England: Oxford University Press, 2009, ISBN: 9780191726545.

- [47] K. Lundvall och K. Pedersen, *Osund strategisk anbudsgivning i offentlig upphandling*. Stockholm, 2011. [Online]. Tillgänglig: <https://www.delphi.se/uploads/2018/08/110808-uppdrafsforskningsrapport-2011-1-osund-strategisk-kristian-pedersen.pdf>.
- [48] L. Jones och K. Euske, "Strategic Misrepresentation in Budgeting," *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 1, nr 4, ss. 437–460, okt. 1991. DOI: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a037102.
- [49] B. Flyvbjerg, "Curbing Optimism Bias and Strategic Misrepresentation in Planning: Reference Class Forecasting in Practice," *European Planning Studies*, vol. 16, nr 1, ss. 3–21, 2008. DOI: 10.1080/09654310701747936.
- [50] A. Ali, "Leadership and its Influence in Organizations – A Review of Intellections," *International Journal of Learning and Development*, vol. 2, nr 6, nov. 2012. DOI: 10.5296/ijld.v2i6.2690.
- [51] G. Yukl, "How leaders influence organizational effectiveness," *The Leadership Quarterly*, vol. 19, nr 6, dec. 2008. DOI: 10.1016/j.leaqua.2008.09.008.
- [52] B. Oc och M. R. Bashshur, "Followership, leadership and social influence," *The Leadership Quarterly*, vol. 24, nr 6, ss. 919–934, dec. 2013. DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.10.006.
- [53] W. K. Hoy och P. A. Smith, "Influence: a key to successful leadership," *International Journal of Educational Management*, vol. 21, nr 2, ss. 158–167, febr. 2007. DOI: 10.1108/09513540710729944.
- [54] T. Brage och I. Lövkrona, "Master suppression techniques, counter strategies and affirmation techniques – concepts to understand and combat discrimination within academia," i *Core values work in academia: – with experiences from Lund University*. 2016, ss. 154–157, ISBN: 978-91-7623-882-0. [Online]. Tillgänglig: https://lucris.lub.lu.se/ws/portalfiles/portal/53527118/Eng_vaerdeggrunder_web_version_opt.pdf (hämtad 17 febr. 2024).
- [55] F. Gandolfi och S. Stone, "Toxic Leadership: Behaviors, Characteristics, and Consequences," *Journal of Management Research (09725814)*, vol. 22, nr 1, ss. 19–27, 2022. [Online]. Tillgänglig: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=160851748&site=eds-live&scope=site&authtype=guest&custid=s3911979&groupid=main&profile=eds> (hämtad 19 febr. 2024).
- [56] S. M. Octavian, "About the Impact and Effects of Toxic Leadership on Employees and Organizations," *European Review Of Applied Sociology*, vol. 16, nr 27, ss. 87–93, 2023. DOI: doi:10.2478/eras-2023-0012.
- [57] I. Milosevic, S. Maric och D. Lončar, "Defeating the Toxic Boss: The Nature of Toxic Leadership and the Role of Followers," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 27, nr 2, ss. 117–137, 2020. DOI: 10.1177/1548051819833374.
- [58] C. M. Brugha, "The structure of qualitative decision-making," *Sciencedirect*, vol. 104, nr 1, jan. 1998. DOI: 10.1016/S0377-2217(96)00362-1.

- [59] SurveyMonkey, "Förstå kvantitativa och kvalitativa undersökningar," *Survey Research*, mars 2024. [Online]. Tillgänglig: <https://sv.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/> (hämtad 5 maj 2024).
- [60] F. Alele och B. Malau-Aduli, "Avoiding Errors in Quantitative Research," *Journal of Research Methods in Health*, maj 2023. [Online]. Tillgänglig: <https://jcu.pressbooks.pub/intro-res-methods-health/chapter/3-5-avoiding-errors-in-quantitative-research/> (hämtad 10 mars 2024).
- [61] R. K. Yin, *Case study research: Design and methods*, 4. utg. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications, 2009, vol. 5.
- [62] Taylor och Francis, *Principles of Risk Analysis*. London, England, 2019. DOI: 10.1201/9780429021121.
- [63] R. M. Peterman och J. L. Anderson, "Decision Analysis: A Method for Taking Uncertainties into Account in Risk-Based Decision Making," *Human and Ecological Risk Assessment: An International Journal*, vol. 5, ss. 231–244, 2010. DOI: 10.1080/10807039991289383.
- [64] Lunds Universitet. "Demokrati." (juli 2011), [Online]. Tillgänglig: <https://www.sol.lu.se/grekiska/smorgasbord/demokrati/> (hämtad 28 febr. 2024).
- [65] T. Christiano och S. Bajaj, "Democracy," i *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, E. N. Zalta, Ed., Spring 2022, Metaphysics Research Lab, Stanford University, 2022.
- [66] Invest Northern Ireland, *Business organisational structure, Hierarchical organisational structure*, 2024. [Online]. Tillgänglig: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/hierarchical-organisational-structure> (hämtad 20 febr. 2024).
- [67] L. Cummings och C. J. Berger, "Organization structure: How does it influence attitudes and performance?" *Organizational Dynamics*, vol. 5, nr 2, ss. 34–49, 1976. DOI: 10.1016/0090-2616(76)90053-X.
- [68] L. D. Buford, *Project Management for Flat Organisations*. J.Ross Publishing, 2013, ss. 9–12, ISBN: 978-1-60427-084-6. [Online]. Tillgänglig: https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=NrNpAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=flat+project+management&ots=u7RSxcEfMH&sig=UrE7HJi80AC9sZ3NpwzGTn_AH7U&redir_esc=y#v=onepage&q=flat%20project%20management&f=false.
- [69] Invest Northern Ireland, *Business organisational structure, Flat organisational structure*, 2024. [Online]. Tillgänglig: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/flat-organisational-structure> (hämtad 20 febr. 2024).
- [70] T. Regan, "The Importance of Developing a Leadership Style," 2020. [Online]. Tillgänglig: <https://www.reworked.co/leadership/how-to-identify-your-leadership-style/> (hämtad 22 febr. 2024).
- [71] L. J. K. Sharm och S. K. Singhr, "A Study on the Democratic Style of Leadership," *International Journal of Management Information Technology*, vol. 3, nr 2, 2013. DOI: 10.24297/ijmit.v3i2.1367.

- [72] M. N. Abid, A. Malik, M. T. Mushtaq och A. Tariq, "CHALLENGES OF DEMOCRATIC LEADERSHIP STYLES AT THE UNIVERSITY LEVEL," *International Journal of Contemporary Issues in Social Sciences*, vol. 3, nr 1, ss. 233–241, 2024. [Online]. Tillgänglig: <https://ijciss.org/index.php/ijciss/article/view/300> (hämtad 23 febr. 2024).
- [73] C. Dietrich, "Decision Making: Factors that Influence Decision Making, Heuristics Used, and Decision Outcomes," *Inquiries Journal*, vol. 10, nr 2, 2010. [Online]. Tillgänglig: <http://www.inquiriesjournal.com/articles/180/decision-making-factors-that-influence-decision-making-heuristics-used-and-decision-outcomes>.
- [74] M. Selart, "Understanding the role of locus of control in consultative decision-making: a case study," *Management Decision*, vol. 43, nr 3, ss. 397–412, mars 2005. DOI: 10.1108/00251740510589779.
- [75] B. Corgnet och R. Hernán González, "Don't Ask Me If You Will Not Listen: The Dilemma of Consultative Participation," *Management Science*, vol. 60, nr 3, ss. 560–585, mars 2014. DOI: 10.1287/mnsc.2013.1786.
- [76] M. Akdere, "An analysis of decision-making process in organizations: Implications for quality management and systematic practice," *Total Quality Management amp; Business Excellence*, vol. 22, nr 12, ss. 1317–1330, dec. 2011. DOI: 10.1080/14783363.2011.625180.
- [77] O.-H. Negulescu, "Using a decision-making process model in strategic management," *Review of General Management*, vol. 19, nr 1, ss. 111–123, 2014.
- [78] J. Fulop, "Introduction to decision making methods," i *BDEI-3 workshop, Washington*, 2005, ss. 1–15.
- [79] A. E. Mueller och D. L. Segal, "Structured versus semistructured versus unstructured interviews," *The encyclopedia of clinical psychology*, ss. 1–7, 2014. DOI: 10.1002/9781118625392.wbecp069.
- [80] R. Roberts, "Qualitative Interview Questions: Guidance for Novice Researchers," en, *The Qualitative Report*, sept. 2020, ISSN: 2160-3715, 1052-0147. DOI: 10.46743/2160-3715/2020.4640. [Online]. Tillgänglig: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol25/iss9/1/>.
- [81] J. Croasmun och L. Ostrom, "Using Likert-type scales in the social sciences," *J Adult Educ*, vol. 40, ss. 19–22, jan. 2011. [Online]. Tillgänglig: <https://eric.ed.gov/?id=EJ961998> (hämtad 8 mars 2024).
- [82] T. Nemoto och D. Beglar, "Developing Likert-Scale Questionnaires," i *JALT2013 Conference Proceedings*, Tokyo, Japan, 2014. [Online]. Tillgänglig: https://jalt-publications.org/sites/default/files/pdf-article/jalt2013_001.pdf (hämtad 8 mars 2024).
- [83] Sveriges byggindustrier. "Fakta om kvinnor och män i Byggbranschen." (2017 2017), [Online]. Tillgänglig: https://byggtjanstcms.byggtjanst.se/globalassets/pdf/sv_byggind_faktablad-kvinnor-man.pdf (hämtad 1 maj 2024).

A

Appendix - Intervjufrågor

Nedan följer intervjufrågorna i samma ordning som frågorna ställdes under intervjun. Frågor är angivna med streck ("-") medan avsnittsrubriker utan streck representerar de olika delarna av intervjun, avsedda att ge svar på frågorna inom respektive ämnesområde.

Beskrivning av beslutsprocess

- Beskriv hur din typiska beslutsprocess ser ut

Syfte: Analysera och jämföra respondenternas beslutsprocesser med hjälp av de sju stegen (kapitel 4.6) för att hitta styrkor och svagheter. Genom att undersöka om respondenterna föredrar att fatta beslut baserat på magkänsla och erfarenhet eller om de föredrar att använda sig av mer datacentrerade tillvägagångssätt, kommer vi att kunna diskutera vikten av kvantitativa och kvalitativa (kapitel 4.1) värderingar i beslutsfattande.

Följdfråga: - Vad brukar du använda för typ av data?

Syfte: Identifiera vilken typ av kvalitativ data (kapitel 4.1) som respondenter vanligtvis använder. Genom att samla in denna information kommer vi att kunna jämföra och analysera hur olika respondenter använder kvalitativ data (kapitel 4.1) i sina beslutsprocesser.

- Hur hanterar du situationer där det råder en hög osäkerhet till följd av brist på data?

Syfte: Få insikter i hur beslutsfattare hanterar osäkra situationer som uppstår på grund av brist på data, enligt kapitel (kapitel 4.2). Genom att undersöka projektledarnas tillvägagångssätt i sådana situationer kan vi förstå hur de navigerar genom osäkerhet och fatta informerade beslut.

- Hur påverkar tidspress ditt beslutsfattande?

Syfte: Förstå hur individers beslutsfattande påverkas av tidspress. Genom att utforska deras strategier och utmaningar under stress kan vi få insikter som kan relateras till användningen av kvantitativ data (kapitel 4.1).

- Hur använder du riskanalyser när du fattar större beslut?

Syfte: Undersöka om respondenter grundar sina beslut i riskanalyser eller ej enligt kapitel (kapitel 4.2). Genom att samla in denna information kan vi få en djupare förståelse för hur riskanalyser används och hur de påverkar beslutsfattandet vid större beslut.

Följdfråga: - Händer det att du går emot riskanalysen? i vilka fall då?

Syfte: Undersöka om respondenter ibland väljer att gå emot riskanalysen och vilka faktorer som då väger tyngst i deras beslutsprocess enligt kapitel (kapitel 4.2). Ta reda på om de tenderar att lita mer på analyser eller på sin erfarenhet och andra faktorer. Till detta kan även medvetna (kapitel 3.2) och omedvetna biaser (kapitel 2.3) vara relevanta.

Samarbete inom beslut

- Vilka beslut fattar du tillsammans med underordnade? Varför fattar ni dessa beslut tillsammans?

Syfte: Förstå organisationens beslutsprocess och nivån av delaktighet genom att undersöka vilka beslut som fattas tillsammans med underordnade. Vi avser att analysera om besluten präglas av demokratiska (kapitel 4.3), inkluderande (kapitel 4.4) eller självständiga (kapitel 4.5) metoder. Baseras beslut på mångfaldig expertis och perspektiv?

- Hur säkerställer du att din beslutsprocess är inkluderande och involverar relevanta teammedlemmar och intressenter?

Syfte: Förståelse för hur inkluderande beslutsprocesser (kapitel 4.4) utförs i praktiken.

- Hur hanterar du konflikterande åsikter eller intressen när du fattar beslut?

Syfte: Hur hanteras oliktankande? Används den personen med längst erfarenhetsalternativ, eller utförs någon form av diskussion? Reflekterar den demokratiska beslutsprocessen (kapitel 4.3).

- Tror du att fler beslut där teammedlemmar/underordnade får vara med och bestämma hade lett till bättre utfall?

Syfte: Få en insikt om intervjurespondentens uppfattning om demokratiska beslutsprocessers (kapitel 4.3) potential att leda till förbättrade resultat.

- Vilka beslut fattar du helt på egen hand, varför?

Syfte: Få en inblick i beslutsfattarens tankar kring självständiga beslutsprocesser (kapitel 4.5). Förstå deras perspektiv och motiv bakom sådana beslut. Detta kan

bidra till en djupare förståelse för hur självständiga beslutsprocesser tillämpas och upplevs i praktiken.

Biaser

- Känner du till begreppet biaser?

Syfte: Ta reda på om beslutsfattare är medveten om psykologiska tendenser i form av medvetna biaser (kapitel 3.2) och omedvetna biaser (kapitel 2.3).

- Tror du att beslutsfattare hade fattat bättre beslut om de var mer medvetna om biaser?

Syfte: Samla reflektioner kring om beslutsfattare tror att omedvetna biaser (kapitel 2.3) och medvetna biaser (kapitel 3.2) har en större roll i beslutsfattande situationer.

Reflektion och feedback

- Ser du tillbaka på beslut som du har fattat och reflekterar över dem? På vilket sätt, systematiskt?

Syfte: Få insikter i beslutsfattarens reflektionsprocess kring tidigare beslut. Förstå hur systematiskt de analyserar och tar lärdom av sina erfarenheter. Detta ger oss en fördjupad förståelse för beslutsfattarens förmåga att lära av tidigare resultat och förbättra beslutsfattandet över tid.

- Kan du ge ett exempel på när du använt feedback i ditt beslutsfattande. Hur påverkade det resultatet?

Syfte: Hur beslutsfattare integrerar feedback i beslutsprocessen.

- Vad tror du man lär sig mest av, misstag eller framgångar?

Syfte: Hur ser respondenterna tillbaka på beslut som ledde till oönskat utfall (kapitel 2.6) och lyckade beslut (kapitel 2.5)?, kan omedvetna biaser (kapitel 2.3) uppmärksammas?

Generella frågor

- Vad upplever du att de största bristerna i beslutsfattande inom bygg- och fastighetsbranschen är?

Syfte: Samla åsikter från erfarna individer om hur de tror branschen kan bli bättre.

- Vad tror du att de vanligaste orsakerna är till att beslut leder till oönskade utfall?

Syfte: Vad tror de att de största problemen är i beslutsfattande situationer? Litar de för mycket på intuition (kapitel 4.1), brukar de få fel data (kapitel 4.1) eller skyller

de på utomstående (kapitel 3.2)?

- Tycker du att beslutsfattandet skiljer sig mellan de olika bolag du jobbat på? Har man olika syn på risktagande?

Syfte: Ge respondenten möjlighet att jämföra nuvarande arbetsplats med tidigare arbetsplatser, för att på så sätt uppmärksamma skillnader och tillhörande för- och nackdelar i processerna.

- Hur tror du att branschen kan utvecklas och förbättras inom beslutsfattande?

Syfte: Samla åsikter om hur de tror branschen kan bli bättre, för att därefter analysera om det finns ett samband eller återkommande tema.

- Hur tror du att du kan utvecklas och förbättras som beslutsfattare?

Syfte: Vad tror beslutsfattaren att denne kan förbättra? Möjligen kan ett samband mellan intervjurespondenterna finnas.

- Om du skulle spola tillbaka tiden och ge dig själv ett tips första dagen som beslutsfattare; Vad hade du gett för tips då?

Syfte: Vilka misstag eller förbättringspunkter inser de nu i efterhand?

- Om ni skulle ge ett tips till oss som eventuella framtida beslutsfattare, vad skulle det vara?

Syfte: Ge framtida beslutsfattare råd om hur man ska förbättra beslutsfattandet.

B

Appendix - Enkätfrågor

Nedan följer strukturen på enkäten och dess frågor. Varje sida med frågor är markerad som rubrik, medan enkätfrågorna markerats med ”-”. Varje sida avslutades med en frivillig fritextruta för att möjliggöra utveckling av resonemang. Enkätfrågorna besvarades genom nedan skala om inget annat anges, där endast ett val är möjligt:

1. Aldrig
2. Mycket sällan
3. Sällan
4. Ofta
5. Mycket ofta
6. Alltid

Introduktion, sida 1

- Hur stort är företaget du jobbar på?

Svarsalternativ, högst 1 val:

1. Litet (1-49 anställda)
2. Medel (50-249 anställda)
3. Stort (250+ anställda)

- Vad är din arbetsroll?

Svarsalternativ, högst 1 val:

1. Projektledare/Projektchef
2. VD
3. Arbetschef
4. Projekteringsledare / Projekteringschef
5. Fritextalternativ

- Kön

Svarsalternativ, högst 1 val:

1. Man
2. Kvinna
3. Annat

- Ange din ålder

Fritext med krav på siffra mellan 18 och 115.

- Jag baserar viktiga beslut på kvantitativa data (riskanalyser, undersökningar, expertutlåtande och liknande)

Sida 2

- Jag baserar mindre viktiga beslut på magkänsla
- Jag baserar viktiga beslut på magkänsla

Sida 3

- Bristande projektering leder till problem senare i byggprojektet
- Teammedlemmar bör inkluderas oftare i beslutsprocesserna för att förbättra besluten

Svaralternativ:

1. Håller verkligen inte med
2. Håller inte med
3. Håller inte med till viss del
4. Håller med till viss del
5. Håller med
6. Håller verkligen med

Sida 4

- Tidsramen för projekt inom byggbranschen underskattas medvetet
- Tidspress försämrar kvalitén på mitt beslutsfattande
- Ökande byråkrati, så som fler lagar och regler, gör mitt beslutsfattande långsammare

Sida 5

- Om jag inte håller med om min överordnades direktiv så ifrågasätter jag det
- Jag upplever att personer i branschen med samma befattning som jag skyller ifrån sig på andra personer när ett misstag begåtts

Sida 6

- Jag vet vad en bias är

Svarsalternativ, högst 1 val:

1. Jag har aldrig hört talas om det förut
2. Jag har hört talas om det men vet inte vad det är
3. Jag känner till det till viss del
4. Jag känner till det väl

- Vilket av följande alternativ beskriver en bias bäst?

Svarsalternativ:

1. En medveten ansträngning att behandla alla människor lika
2. En omedveten snedvridning som påverkar våra bedömningar och beslut utan att vi inser det
3. En strategi för att fatta bättre beslut genom att väga in alla alternativ noggrant
4. Ett statistiskt verktyg för att förutsäga framtida händelser

- Det är viktigt att öka medvetenheten om biaser inom bygg- och fastighetsbranschen för att fatta bättre beslut

Svaralternativ:

1. Håller verkligen inte med
2. Håller inte med
3. Håller inte med till viss del
4. Håller med till viss del
5. Håller med
6. Håller verkligen med

- Hur ofta reflekterar du över dina egna eventuella biaser innan du fattar ett beslut?

Sida 7

- Jag tycker man lär sig mest av

1. Framgångar
2. Misslyckanden
3. En kombination av misslyckanden och framgångar

- Hur ofta genomförs systematiska reflektioner över tidigare projekt inom din organisation?

Sida 8

- Kryssa i de faktorer som du tror är de vanligaste orsakerna till varför vissa beslut leder till oönskade utfall

Svarsalternativ blandas för varje respondent, högst 4 val:

1. Tidsbrist

2. Otillräcklig information
3. Dåligt utförd riskanalys
4. Man har gått på magkänsla
5. Faktan eller datan som användes för att fatta beslutet visade sig innehålla fel
6. Beslutet fattades av en enskild person
7. Beslutet fattades av någon som är okunnig inom ämnet
8. Man har inte lärt sig av tidigare misstag
9. Man har förutfattade meningar
10. Fritextalternativ

- Vilka områden inom beslutsfattande tycker du att högskolornas utbildningar bör fokusera mer på?

Svarsalternativ blandas för varje respondent, högst 3 val:

1. Riskhantering och bedömning
2. Ledarskap och teamhantering
3. Ekonomisk analys och budgetering
4. Kommunikation och förhandlingsteknik
5. Projektledning och tidshantering
6. Teknisk kunskap specifik för byggbranschen
7. Hållbarhet och miljöpåverkan
8. Innovation och kreativ problemlösning
9. Fritextalternativ

**INSTITUTIONEN FÖR ARKITEKTUR OCH
SAMHÄLLSBYGGNADSTEKNIK
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA**

Göteborg, Sverige 2024
www.chalmers.se



CHALMERS