



Psykologiska processer  
sätter krokben för våra  
**BESLUT**

” Besittningseffekten innebär att vi värderar något vi innehar, som vi då kan förlora, mer än vi värderar samma sak om vi till exempel fick chans att köpa den.



Att människor är olika är väl känt och att människor därför tänker, tycker och beter sig olika är därför inte så konstigt. Men kanske är det inte lika väl känt att man kan få en och samma person att komma fram till helt olika, ja, till och med motsatta ståndpunkter, fatta helt olika beslut eller bete sig helt olika i en och samma situation, bara beroende på hur denna situation beskrivs och därmed uppfattas **Richard Wahlund**, professor i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm, ger här en inblick i beslutsfattandets psykologi.

**A**tt vi kan bete oss så olika när vi fattar beslut beror på psykologiska mekanismer – böjelser eller tendenser – som tycks finnas inprogrammerade i våra hjärnor och som styr våra reaktioner och tankar på ett visst systematiskt och vinklat sätt. En konsekvens är att vi människor kan påverkas i en viss riktning, vilket till exempel är syftet med information och reklam. Det gäller också i mänskliga relationer, till exempel gentemot medarbetare. Dessa mekanismer gör oss faktiskt manipulerbara.

Den mekanism som artikeln handlar om kallas förlustaversion, och är ett begrepp som myntades av psykologerna *Daniel Kahneman* och *Amos Tversky* och som var en av teorierna som belönades med ekonomipriset till Alfred Nobels minne 2002. Daniel Kahneman är även känd för boken *Tänka snabbt och långsamt*.

Förlustaversion handlar om att vi avskyr förluster (något negativt) mer än vi älskar motsvarande vinster (något positivt). Att förlora eller gå miste om 100 kronor gör oss alltså mer ledsna än vi blir glada av att vinna 100 kronor. Vi uppmärksammar också lättare förluster än motsvarande vinster. Beroende på hur kommunikationen utformas kan den få oss att tänka på förluster eller på vinster, trots att det är samma verklighet som beskrivs, och detta får oss alltså att reagera olika.

Ett halvtomt respektive ett halvfullt glas har lika mycket vätska i sig, men vi reagerar olika på beskrivningarna. I det första fallet känns det negativt, i det andra fallet positivt. Vi reagerar på samma sätt olika om någon säger att "knappt hälften av personalen är här" eller "nästan hälften av personalen är här" vid till exempel ett allmänt perso-

nalmöte. En konsekvens är faktiskt att man kan få alla emot sig i stället för med sig – och tvärt om alla med sig i stället för emot sig – beroende på hur ett och samma budskap framförs. Här är några exempel.

## ” Förlustaversion handlar om att vi avskyr förluster (något negativt) mer än vi älskar motsvarande vinster (något positivt).

### Vi vill inte förlora eller ha fel

På grund av att vi människor inte vill förlora vill vi heller inte ha fel. Detta får oss att i första hand söka information som stödjer våra uppfattningar i stället för information som förkastar dem. Om vi de facto har fel förstärks alltså våra felaktiga uppfattningar och beteenden på bekostnad av mer korrekta sådana. Det gör också att vi ofta ägnar onödig tid och energi åt att försvara oss, i stället för att medge att vi haft fel och acceptera någon mer korrekt uppfattning. Och det är normalt inget man blir populär för, i synnerhet inte bland dem som kanske kommit med de mer korrekta uppfattningarna om sakernas tillstånd.

Om någon skulle säga till dig: ”Du har rätt och jag har fel”, tänker du då att din motpart är en loser, en som man inte kan lita på? Nej, vi fokuserar mer på oss själva och tänker snarare ”vilken klok person som inser att jag hade rätt, hen ska jag kanske lyssna mer på framöver”. Man kan alltså själv vinna på att förlora (erkänna att man hade fel) genom att låta någon annan bli en vinnare. Detta är också förklaringen till varför det kan löna sig att ”göra en pudel”. För att lyckas krävs dock att pudlandet är trovärdigt.

En nybliven chef vill ofta visa framfötterna och att man är någon att räkna med, att man tänker nytt och tar initiativ. Det händer då att denna person, efter att ha gått igenom hur den organisation man blivit chef för arbetar och fungerar, låter meddela vid till exempel ett personalmöte alla förändringar som hen kommit fram till behövs och som hen vill genomdriva för att få en bättre fungerande verksamhet.

Det som chefen då egentligen kommunicerar är ”ni har hittills gjort (allt) fel, ni är dåliga, ni är medelmåttor, losers”. Ingen vill ju ha gjort fel eller vara dålig. I synnerhet vill man inte att någon säger det till en, detta aktiverar förlustaversionen. Den normala reaktionen blir då att man försvarar sig och söker stödjande information för att man inte har gjort något fel, för att man är ”bra” och att det mesta ju visst fungerar tämligen väl.

Det mest problematiska här är att ett sådant agerande resulterar i att motivationen och viljan hos personalen att genomföra några förändringar blir noll – förändringar som det kanske rent faktiskt finns behov av att genomföra.

### Lyssna och samarbeta

I stället för att fokusera på sina egna förslag borde chefen lyssna noga och intresserat på var och en av personalens eventuella tankar på vad som skulle behöva förändras och hur. Många anställda har faktiskt en massa sådana tankar och idéer. Det är bara det att cheferna sällan har lyssnat. Sedan kan den nya chefen be medarbetaren att fundera över några tankar chefen själv har om förändringar. Det brukar anställda inte ha något emot, särskilt som hen själv har blivit lyssnad till. De förslag och synpunkter från medarbetare som chefen tycker är bra och passar det totala förändringsbehovet lägger hen på minnet.

Nästa steg är att man ber medarbetarna att presentera de förslag på förändringar de själva tidigare föreslagit och som chefen bedömt stämma med det allmänna förändringsmålet. Tänk efter själv, hur motiverad blir du av att göra något om någon annan säger till dig att göra det, jämfört med att göra vad du själv föreslår att man bör göra?

Det är som när man söker stödjande information därför att man inte vill ha fel: Om man inte gör det man själv föreslagit så förkastar man ju sitt eget förslag – man har då uppenbarligen föreslagit något dåligt och förlustaversionen slår till. Genom att medverka till att verkställa förslaget bevisar man att det var ett bra förslag – man blir en vinnare. Ett annat sätt att förklara den motivation personal får genom att själva komma med förslag är att vi människor vill leva upp till vad vi förpliktigt oss till, därför att vi annars tappar ansiktet (en förlust).

### Mer riskbenägna vid förluster

En annan konsekvens av förlustaversionen är att vi blir mer riskbenägna i vad vi uppfattar som en förlustsituation än i en uppfattad vinstsituation. Anledningen är att vi i det förra fallet vill göra allt vi kan för att slippa från eller minska förlusten (vi avskyr förluster), vilket ofta kräver att vi tar en risk. Det förutsätter att förlusten redan är in-tecknad, det vill säga att vi behöver göra något för att bli kvitt den. I en vinstsituation vill vi å andra sidan säkra vinsten och blir därmed mindre riskbenägna.

Ett sådant exempel är den brittiske bankmannen *Nick Leeson* som 1995 spekulerade bort över två miljoner pund för sin bank, Barings Bank. Denna förlust fick honom att spekulera ännu mer och att ta ännu större risker, i ett försök att vinna tillbaka de förlorade pengarna. Detta resulterade i att han förlorade ytterligare 206 miljoner pund. Det finns liknande exempel från svenska banker och företag. Om Nick Leeson hade betänkt de pengar som var kvar i stället för det han förlorat (spekulerat bort) hade han kanske varit mer försiktig för att inte förlora ytterligare. Dessa pengar fanns ju på ”vinstsidan”.

### Svårt att göra sig av med – men lätt att köpa

En annan konsekvens av förlustaversion är *besittningseffekten*. Denna innebär att vi värderar något vi innehar, som

## ” Man kan alltså själv vinna på att förlora (erkänna att man hade fel) genom att låta någon annan bli en vinnare.

vi då kan förlora, mer än vi värderar samma sak om vi till exempel fick chans att köpa den. Anta att en vinexpert erbjuder dig 500 kronor för en flaska vin som du köpt för 60 kronor i Frankrike några år tidigare. Du har aldrig betalat mer än 140 kronor för en flaska vin. Tror du att du säljer? Besittningseffekten förklarar varför de flesta inte skulle sälja flaskan i en liknande situation.

Vinflaskan som vi har i besittning skulle nämligen förloras vid en försäljning, något vi på grund av förlustaversionen skulle tycka illa om. På motsvarande sätt skulle vi ”vinna” om vi fick möjlighet att köpa en likadan flaska som vi inte redan har. I detta fall värderar vi dock flaskan mindre positivt än vad vi värderar motsvarande förlust av samma flaska negativt vid en försäljning. Detta betyder ett inkonsekvent beteende på så sätt att vi kräver mer i betalning för att lämna ifrån oss något än vi är villiga att betala för att komma i besittning av samma sak.

Samma sak gäller när anställda hotas av uppsägning. Man ser då den eventuella uppsägningen som en förlust (förstås), en konsekvens man reagerar starkt på. Den eventuella vinsten av att få ett nytt jobb hos en ny arbetsgivare värderar man å andra sidan mindre. Följden blir att man gör allt för att behålla det jobb man har i stället för att lägga tiden och energin på att försöka gå vidare på något positivt och fruktbart sätt. Det här är lätt att säga men svårare att göra. Men anledningen är just vår förlustaversion.

Andra situationer där besittningseffekten skapas utifrån förlustaversion är när bilhandlare låter presumtiva bilköpare provköra en bil, när man delar ut ”gratisprover”, när ett betal-tv-företag under en viss tid låter hushåll ha fri tillgång till deras sändningar, när en tidning ger en viss tids gratisprenumeration, när man tillämpar hyrköp, vid ”tills vidare-prenumeration” på en tidning, ett löpande elabonnemang och liknande.

När vi konsumerar dessa varor och tjänster upplever vi att vi är i besittning av dem. Att då avsäga oss fortsatt köp innebär att vi förlorar denna besittning. Det får förlustaversionen att slå till och får oss att fortsätta att köpa produkten eller tjänsten.

Ytterligare en effekt av förlustaversion är att vi tar hänsyn till *förbrukade kostnader*. Det är sådana kostnader vi redan lagt ner på något, till exempel byggandet av en tunnel (typ genom Hallandsåsen), en försäljningskampanj, satsningen på en ny verksamhet, ett projekt vi genomdrivit el-

ler som vi tagit återkommande förluster för (som i fallet Saab), eller en person vi agerat för att anställa. Dessa kostnader är helt enkelt förbrukade och inga vi kan få igen. Och kostnaderna handlar inte bara om pengar utan även om tid, energi och prestige som vi kan ha satsat.

Vid varje tillfälle när vi förbrukat kostnader som vi inte kan få igen, bör man ställa frågan vilken som är den bästa användningen av våra resurser i fortsättningen. Man ska då inte ta någon hänsyn till att kostnaderna är förbrukade utan i stället satsa på det som fortsättningsvis ger bästa resultat.

Ofta föredrar vi dock att fortsätta den tidigare satsningen framför alternativ som kanske ger bättre resultat, även när tidigare satsningar bevisligen har varit helt fel. Detta för att vi inte vill förlora det vi redan satsat.

Tänk efter själv. Hur lätt är det för dig att överge förslag som du kämpat för, eller ett projekt som är ”ditt” och som du lagt ner massor med tid och energi på, även när det är tydligt att det finns bättre användning av din tid, din kompetens och de resurser förslagen eller projektet kräver? Förlustaversionen gör det svårt för dig att acceptera detta. Om det är det offentliga som satsat förlorade pengar kan man ju ställa sig frågan: Kunde dessa pengar ha använts bättre för skola, sjukvård eller något annat?

Förhoppningsvis har den här artikeln gett dig kunskap om och förståelse för varför reaktionerna blir som de blir. Kanske kan det hjälpa dig att bli en bättre beslutsfattare och kanske också att bidra till ett (ännu) bättre arbetsklimat på arbetsplatsen. Lycka till!

**RICHARD WAHLUND**  
professor  
Handelshögskolan i Stockholm



### OM RICHARD WAHLUND

Richard Wahlund är innehavare av Familjen Bonniers professur i företagsekonomi med inriktning på media vid Handelshögskolan i Stockholm, chef för Institutionen för Marknadsföring och Strategi samt för Center for Media and Economic Psychology. Han var i åtta år professor vid och prefekt för Institutionen för tillämpad kommunikationsvetenskap – GI och IHR vid Stockholm universitet och har varit chef för Fonden för Handels- och Distributionsforskning vid Handelshögskolan i Stockholm.

### Läs mer:

Påverkan – teori och praktik, Robert B Cialdini, Liber, 2005, ISBN 9789147075393.

Tänka snabbt och långsamt, Daniel Kahneman, Mån-pocket, 2013, ISBN 9789175032429.

Att fatta beslut under osäkerhet och risk, Richard Wahlund, Norstedts Juridik, 2006, ISBN 9118974511.

Etik och finanser, Lars Bergkvist, Richard Wahlund och Karl-Erik Wärneryd, SNS Förlag, 1994, ISBN 9171505342.

Risker och riskhantering i näringsliv och samhälle, Richard Wahlund (redaktör), Stockholm School of Economics Institute for Research (SIR), ISBN 9789186797225.