



mortemunster.com

Sæson 4

SUND FORNUFT PÅ UVIDENSKABELIG FORMEL:

# EN ENKEL GUIDE TIL AT KVALIFICERE EKSPERTENS UDSAGN



# SUND FORNUFT PÅ UVIDENSKABELIG FORMEL: EN ENKEL GUIDE TIL AT KVALIFICERE EKSPERTENS UDSAGN

Denne uvidenskabelige guide er en overbygning til episoden '[3 myter i forandringsledelse, du kunne have undgået med disse enkle spørgsmål](#)'. Hvis du ikke har læst den, synes jeg, du skal gøre det først.

Formålet med episoden og guiden her er at gøre os en smule mere kritiske. Det er så nemt at kaste om sig med postulater baseret på en eller anden tilfældig undersøgelse, vi hørte om engang.

Men med nogle enkelte kritiske spørgsmål kan du kvalificere den nye viden lige på stedet. Det er ikke videnskabsteori på højt plan. Det må du gå på Uni for at få. Men det er lavpraktiske redskaber til at vurdere validiteten af undersøgelser.

Guiden er et sæt tommelfingerregler til at blive mere kritisk uden at være en *pain in the ass*.

## Det er okay at fejle

Jeg er selv storforbruger af undersøgelser, og jeg skal gøre mig umage for ikke at konkludere på forkerte præmisser. Hvis du går alt mit materiale kritisk igennem, er jeg sikker på, at jeg også har fejlet. [Det opdagede jeg jo](#) fx da jeg i Jytte-bogen citerede McKinsey og Harvard Business Review for fadæsen med de 70 procent.

Lad os lige opsummere de tre spørgsmål fra episoden. Det er dem, du skal stille, når eksperter bliver varmet godt op og lirer undersøgelser og statistikker af.

Spørgsmålene er:

- **Hvor ved du det fra?**  
Spørg til kilden. Den originale forskning. Hvem har undersøgt det her? Hvis eksperten væver, skal din kritiske sans vågne.
- **Hvordan har de målt det?**  
Spørg til, hvordan de undersøgte det. Hvilken forskningsmetode blev brugt? Hvis eksperten tøver, skal du ane uråd.
- **Hvordan er den undersøgelse relevant på dette område?**  
Spørg til emnet for undersøgelsen. Kan vi overføre viden fra dét emne til et andet? Hvis eksperten vakler, skal du lugte blod.

Det er et godt udgangspunkt. Det næste skridt er intuitivt at tjekke metoden, der er blevet brugt. For at gøre det lettest muligt får du her en simplificeret rangliste over metoder, som hurtigt kan putte den der undersøgelse ned i den rette kasse.

## RANGLISTE OVER FORSKNINGSMETODER

Som udgangspunkt er vi på udkig efter studier af reel adfærd. I stedet får vi ofte undersøgelser, der baserer sig på fx spørgeskemaer, hvor folk taler om, hvad de har tænkt sig at gøre, hvorfor de har gjort noget, eller hvordan de synes, et eller andet forholder sig.

Vi tager ranglisten i omvendt prioriteret rækkefølge – det vil sige, vi starter med den forskningsmetode, som du umiddelbart skal være mest på vagt over for.

I omvendt rækkefølge er de:

1. Spørgeskemaer
2. Observationer af adfærd
3. RCT'er
4. Metastudier

### 1. Spørgeskemaer

Der er mange fordele ved at bruge spørgeskemaundersøgelser. De er lette at lave, det er hurtigt og billigt at indsamle en masse data, formatet er kendt af de fleste, og det er relativt let at analysere dataene.

Men der er også et hav af metodiske problemer med spørgeskemaet. Den største er, at respondenterne taler om adfærd – de udfører den ikke. Forskellen mellem de to kan være astronomisk.

Men der er flere problemer: Respondenterne kan misforstå spørgsmålene, blive trætte undervejs eller direkte lyve. Og selve designet af undersøgelsen er en del af problemet: Framing, ledende spørgsmål, dårlige formuleringer eller inkonsistens kan påvirke respondenternes svar.

Her er [en liste med 48 kognitive bias](#), som kan give problemer i forhold til spørgeskemaundersøgelser.

Men vi kan ikke dømme metoden ude. Spørgeskemaer kan fx godt være mere valide end fx observationer, hvis metoden er god og dataene er stor.

Spørgeskemaer kan fortælle os *hvad*, *hvornår* og *hvor meget*, men det kan ikke fortælle os *hvorfor*.

## 2. Observationer af adfærd

Den største fordel ved observationsstudier er, at de klarlægger reel adfærd, frem for hvordan respondenterne tænker.

Ulemperne er blandt andet, at de er besværlige at udføre, at der er en iboende risiko for observer bias (hvor observatørerne ser det, de gerne vil se eller forventer at se), og at den observerede ændrer adfærd *på grund af*, at han bliver observeret (også kendt som [Hawthorne-effekten](#)).

Der er to overordnede typer af observationsstudier:

- Kvantitative studier
- Kvalitative studier

### Kvantitative studier

Kvantitativ research er baseret på målinger og tal. Det besvarer spørgsmål som 'hvor mange', 'hvad' og 'hvornår'. Kvantitativ data er fx statistikker, procenter og andre talangivelser.

Et kvantitativt studie kan undersøge, hvor mange der køber noget på en given hjemmeside, hvor meget de købte for, og hvornår de købte. Hvis populationen er stor nok, kan vi kvantificere med stor validitet.

Når statistikker viser, at 23 % af mænd har været deres nuværende partner utro, ligger der kvantitativ forskning bag. Det kan fortælle os, at 23 % af mænd har været deres nuværende partner utro – men ikke sige en døjt om, *hvorfor* de er utro.

Og så skal vi lige huske på, at det ofte er baseret på spørgeskemaer. Og det skaber en ret stor usikkerhed om resultaterne.

Når eksperten henviser til kvantitativ research, skal du tænke eller spørge:

*Siger det noget om reel adfærd? Viser studiet korrelation eller kausalitet?*

### **Kvalitative studier**

Kvalitative studier er fx interviews, fokusgrupper og casestudier. Det besvarer spørgsmål som 'hvorfor' og 'hvordan'.

Et kvalitativt studie kan afdække mønstre og forklare, hvorfor vi opfører os på en bestemt måde.

Det kan fx fortælle os, hvorfor respondenter vælger én hjemmeside frem for en anden, hvad grunden var til, at de købte det, de købte, og hvorfor de købte lige på det tidspunkt.

Men vi har ofte samme problem: Vi undersøger folk, der taler om, hvorfor de gjorde noget. Vi undersøger ikke folk, der gør noget.

Fordelen ved kvalitative studier er, at de er gode til at afdække mønstre og udforske et emne i dybden.

Ulempen ved kvalitative studier er, at de kun siger noget om et meget snævert og specifikt område. Det betyder, at man let kommer til at overføre viden fra ét område til et andet – altså danne en generel regel, uden der er belæg for det.

Når eksperten henviser til kvalitativ research, skal du tænke eller spørge:

*Hvor stor gruppe var med i undersøgelsen? Hvordan blev respondenterne udvalgt? Hvad gjorde forskerne konkret for at imødekomme kendte begrænsninger som fx Hawthorne-effekten? Hvad er belægget for at overføre dette kvalitative studie til at gælde andre steder?*

### 3. RCT'er

Randomised controlled trials (RCT) er den mest pålidelige, kendte forskningsmetode, når det gælder adfærd.

I et RCT-studie inddeles en population tilfældigt i to grupper, hvor kun den ene gruppe "testes", mens den anden ikke udsættes for testen. En såkaldt kontrolgruppe.

Eksempel: Et forsøg vil afdække om en given pille har en effekt. Forskerne deler en population i to grupper. Den ene gruppe får den nye pille, den anden gruppe får en pille, der kun består af sukker (placebo). Ingen af deltagerne i forsøget ved, hvilken pille de får – eller at der overhovedet er en kontrolgruppe. På den måde kan forsøget afdække, hvilken effekt pillen reelt har.

Når vi skal undersøge, hvordan et tiltag påvirker adfærd, sker det ofte på denne måde:

1. Vi implementerer tiltaget.
2. Vi ser på resultaterne.

Problemet ved den fremgangsmåde er bare, at det er svært at se, om en given ændring i adfærd skyldes det nye tiltag eller nogle andre faktorer. Når der ikke er en kontrolgruppe, kan vi ikke udlede, at den målte effekt skyldtes tiltaget.

Men når vi introducerer en kontrolgruppe, kan vi sammenligne effekten ved tiltaget med effekten, *hvis vi ikke havde gjort noget*. Så begynder det at blive spændende.

Du kan læse meget mere om, [hvordan BIT i England arbejder med randomised controlled trials i rapporten her](#).

### 4. Metastudier

Et metastudie er en undersøgelse af undersøgelser. Forskerne skal jo også have noget at lave

Her finder forskere flere eksisterende studier af samme problematik og forsøger at finde ligheder, forskelle, mønstre og tendenser. Metastudier er altså ikke en enkeltstående undersøgelse, men et dybt blik ned i, hvad vi kan lære og udlede af alle undersøgelser, der er lavet på området.

Metastudier er afgørende. Det er nødvendigt at demonstrere en effekt på tværs af flere studier, før vi kan tale om en generel effekt.

Eksempel: Det er fint, at en undersøgelse fra University College London viser, at skilte med påmindelser om at vaske hænder får flere sygeplejersker på University College Hospital til at vaske hænder.

Vi kan bare ikke udlede *noget generelt* fra én undersøgelse. Baseret på den undersøgelse kan vi ikke sige, at skilte med påmindelser får flere til at vaske hænder. Det ved vi ikke noget om.

Vi ved faktisk kun, at skilte med påmindelser om at vaske hænder fik flere sygeplejersker – på *University College Hospital* – til at vaske hænder. (Og uden en kontrolgruppe kan vi i øvrigt ikke konkludere, at det var skiltene, der udløste adfærdsændringen.)

Derfor er metastudier så vigtige. De ser på, hvad vi kan udlede af den samlede forskning. Og det er først her, vi begynder at kunne overføre viden fra ét område til et andet. Det er først her, vi kan tale om tendenser og principper.

Det leder op til det sidste spørgsmål, du kan tænke over eller stille:

*Har man set samme resultater i andre studier, eller er det kun det ene, du nævner her?*





mortenmunster.com

## Sæson 4

### **Vær nysgerrig og stil krav**

Jeg ønsker ikke en verden, hvor man kun må sige noget, hvis det er bakket op af metastudier på RCT'er. Det er ikke krav for at tage ordet.

Men det er et krav, at eksperten kender sine kilder, gør opmærksom på metoden og har reflekteret over begrænsningerne.

Så husk nu, lad nu være med at blive en *pain in the ass*:-) De færreste gør det med vilje. Gør det med et smil og vær nysgerrig. Men stil krav. Ellers ender I med at implementere teori, der ikke virker.

Tusind tak for, at du læste med.

/M