

SKAB BEDRE BESLUTNINGER

PETER NICOLAISEN



Børsens
FORLAG

Indhold

Introduktion · 5

Budskaber · Temaet er lederskab (ikke styring) · Af- og begrænsninger · Anmodning til dig som læser · Litteratur og personer

KAPITEL 1

Godt lederskab · 11

Bogens disposition

Refleksionspunkter · 17

KAPITEL 2

Skab gode beslutninger · 19

Definition: Den gode beslutning · Du kan ikke selv træffe gode beslutninger

Refleksionspunkter · 32

KAPITEL 3

Beslutningsbehov – trin 1 · 33

Identifikation · Dine ledelsesopgaver og -udfordringer · Din ledelsesopmærksomhed · Dine holdnings- og adfærdsmidler

Refleksionspunkter · 39

KAPITEL 4

Beslutningsgrundlag – trin 2 · 41

Problemformulering samt etablering og fælles forståelse af beslutningsgrundlag · Dine ledelsesopgaver og -udfordringer · Din ledelsesopmærksomhed · Dine holdnings- og adfærdsmidler

Refleksionspunkter · 58

SKAB BEDRE BESLUTNINGER

Af Peter Nicolaisen

© Børsens Forlag, 2006

Et selskab i Bonnier Forlagene A/S

Børsens Forlag

Pilestræde 52

Postboks 114

1004 København K

Tlf.: 33 43 30 00

Fax: 33 43 30 10

www.borsensforlag.dk

Omslag og sats: Stuntfire v/Søren Ditlefsen

Tryk: AKA-Print, Århus

1. udgave, 1. oplag, 2006

ISBN-10: 87-7664-208-9

ISBN-13: 978-87-7664-208-2

Printed in Denmark

Gengivelse af denne bog eller dele heraf er ikke tilladt ifølge gældende dansk lov om ophavsret.



**KAPITEL 5****Analyse – trin 3 · 59**

Valgkriterier og alternative valgmuligheder · Dine ledelsesopgaver og -udfordringer · Din ledelsesopmærksomhed · Dine holdnings- og adfærdsmidler

Refleksionspunkter · 69

KAPITEL 6**Beslutning – trin 4 · 71**

Beslutning og fælles forståelse af eksekveringen · Dine ledelsesopgaver og -udfordringer · Din ledelsesopmærksomhed · Dine holdnings- og adfærdsmidler

Refleksionspunkter · 77

KAPITEL 7**Eksekvering – trin 5 · 79**

Organisatorisk udlevelse · Dine ledelsesopgaver og -udfordringer · Din ledelsesopmærksomhed · Dine holdnings- og adfærdsmidler

Refleksionspunkter · 85

Konklusion · 87

Problemer og indvendinger · Godt lederskab · Holdning · Lederadfærd · Al begyndelse er svær. Et ord med på vejen

Litteratur · 95



Introduktion

Denne bog henvender sig til ledere, som ønsker at øge beslutningskvaliteten og eksekveringsevnen i deres organisation. Kvaliteten og evnen er måske ikke blevet undersøgt i din virksomhed. I så fald kan du overveje, om du, efter at I har truffet en beslutning i din organisation, relativt ofte oplever:

- At beslutningen ikke er i overensstemmelse med visionen, strategien, værdigrundlaget eller andre beslutningsgrundlag.
- At afgørende vigtig information ikke er blevet inddraget i beslutningsprocessen.
- At beslutningen ikke skaber den forventede værdi.
- At beslutningen eller de tilknyttede tiltag misforstås.
- At beslutningen ikke kan efterleves.
- At de tilknyttede handlingstiltag ikke tilføres de aftalte ressourcer (mandetimer, penge, ledelsesopmærksomhed, etc.)

Har du og din organisation problemer af ovenstående typer, kan du overordnet sætte ind med forbedret styring eller mere lederskab. Det afhænger af din virksomheds situation og din hidtidige forvaltning af lederrollen, hvordan du i en konkret situation skal prioritere:

- Forbedret styring fokuserer på ændringer af virksomhedens retning og rammer (mission, vision, strategi samt strukturer, systemer, arbejdsprocesser og kompetenceprofil).
- Mere lederskab indebærer, at du ved at ændre din adfærd får medarbejderne til at præstere bedre.

Denne bog handler om lederskabsmuligheden og indeholder anvis-

ninger og holdninger til, hvad du i rollen som chef helt konkret kan mene og gøre for at øge beslutningskvaliteten og eksekveringsevnen i din organisation.

BUDSKABER

Mit hovedbudskab er, at du ikke selv skal træffe beslutninger og føre dem ud i livet. Du skal opbygge din organisations evne til det. Jeg vil argumentere for, at hvis du insisterer på de arbejdsmetoder, tilkendegiver de holdninger og udviser den adfærd, som jeg foreslår i bogen, så vil du øge sandsynligheden for værdiskabelse og målopfyldelse via højt beslutningskvalitetsniveau og høj eksekveringsevne.

TEMAET ER LEDERSKAB (IKKE STYRING)

Ledelsesopgaven kan opdeles i styring (management) og lederskab (leadership). Styringsopgaven kan groft sagt delegeres. Den behandles ikke i bogen. Lederskabet kan ikke delegeres, for det knytter sig til den holdnings- og adfærdsmæssige forvaltning af rollen som chef. I praksis fylder styringsopgaver ofte meget, og mange chefer har og påtager sig på lige fod med medarbejderne ”almindelige” opgaver, fx med tilknytning til deres faglighed. Manglende tid og stort arbejdspress bliver bl.a. derved undskyldninger for ikke at påtage sig lederrollen. Min erfaring er, at en ofte bedre forklaring på denne undladelse er usikkerhed med hensyn til, hvordan rollen skal udfyldes. Måske er du også i tvivl om, hvad du skal sige, insistere på og gøre i samspillet med dine medarbejdere og øvrige kolleger i organisationen. Det er min intention med denne bog at give dig nogle meget konkrete og forhåbentlig brugbare råd.

AF- OG BEGRÆNSNINGER

Denne bog har klare af- og begrænsninger i forhold til mange vigtige og reelle lederproblemstillinger. For god ordens skyld skal du vide, at

følgende emner med skæringsflader til bogens tema enten ikke er behandlet eller kun omtales kort:

- *Ledelsesstrukturens indretning og besætning.* Det er af stor betydning for beslutningskvaliteten i organisationen, hvor mange niveauer organisationen har, hvordan ledelsesopgaverne og -rollerne fordeles mellem dig, dine chefkolleger og eventuelle mellemledere, samt hvilke krav til evner, viden og indsigt der stilles til personerne i de forskellige lederpositioner. Disse struktur- og kompetencespørgsmål er styringsanliggender og behandles ikke.
- *Motivations- og incitamentstrukturers indretning* er også et styringsanliggende og behandles derfor heller ikke. Der er ingen tvivl om, at klare mål i sig selv fremmer indsatsen, og at vi motiveres af udsigten til penge og goder. Men jeg er også overbevist om, at vejen til målet nødvendigvis bør gå via fokus på indsatserne. Det handler denne bog om.
- *Magtrelationer og adfærd i politiske organisationer*, hvor interesser, motiver og mål er helt eller delvist skjulte, bliver ikke behandlet i denne bog. I realiteten er få organisationer fri af magtmotiver og politisk adfærd. Og denne type adfærd kan indvirke meget forstyrrende. Det vil jeg i nogen grad komme ind på.
- *(Leder)gruppoperspektivet er meget relevant.* Du er væsentlig bedre stillet, hvis du og dine chefkolleger, inklusive jeres chef, er enige holdnings- og adfærdsmæssigt. Det er tæt på at være en forudsætning for at være en dygtig ledelse. Ofte er situationen imidlertid den, at ledelsen fra sag til sag skaber enighed og træffer beslutninger, men gør det uden at beskæftige sig med uartikulerede og ofte meget problematiske forskelle i grundlæggende holdninger. Det burde

vendes om. Ledergrupper burde fremelske pluralisme i sagsammenhænge og arbejde eksplicit på at etablere fællesskab for så vidt angår adfærdsnormer og grundlæggende holdninger til den fælles ledelsesopgave og -rolle. Men bogen kommer ikke ind på, hvordan man opnår et sådant fællesskab – et første skridt vil være at sætte temaet på dagsordenen.

ANMODNING TIL DIG SOM LÆSER

Nogle af de problemstillinger og dilemmaer, som denne bog skildrer, vil du ikke nødvendigvis have stået over for. Hvis du således ikke helt kan genkende en given problemstilling, så smid den op i luften og prøv at hjælpe den med at lande på dit skrivebord i en form, som giver mening og muligheder for dig.

LITTERATUR OG PERSONER

Bogen bygger på to typer af kilder: bøger og artikler på den ene side, diskussioner om ledelse på den anden. For så vidt angår førstnævnte vil jeg gerne fremhæve januarnummeret 2006 af det amerikanske Harvard Business Review, som handler om beslutningskvalitet. Andre kilder og anbefalinger er opført sidst i bogen.

Styrken, roen, troen og lysten til at skrive bogen har jeg fået fra min kone, Nicoline. En lignende støtte og opbakning har mine forældre og min bror givet mig. Sammen med dem har først og fremmest Inger Skytte, Lene Jeppesen, Klaus Kvorning Hansen og Nikolaj Lunøe været med til at forme min ledelsesforståelse.

I foråret 2006 stillede først Jim Nielsen og SAS Institute, siden Anette Eberhard og Eksport Kredit Fonden generøst faciliteter til rådighed for møder, på hvilke bogens ide, fokus og budskaber blev endevendt og præciseret. Tak til Anette, Jim og de øvrige deltagere (Helle Westphal, Inger Skytte, Mai Vedel, Mia Eskelund, min bror Jens, Jørgen Larsen, Jørgen Kloster, Karsten Bech, Klaus Kvorning Hansen,

Lars Bagge Christensen, Mads Peter Arndal-Lauritzen, Peter Arbs, Søren Hartz og Ulrik Rosenberg) for engageret deltagelse samt mange værdifulde forslag og kommentarer.

Tak til henholdsvis Kim Lave Nielsen og Tom Schougaard for diskussioner om eksekveringsevne med deres egne virksomheder som cases, til Henning Otte Hansen for at dele ud af sin erfaring med bogskrivning og til Knud Foldschack for at hjælpe mig med bogens disposition.

Tak til Børsens Forlag for fra første færd at møde mig og min bogide med interesse. Og tak til redaktør Mette Korsgaard for at stå mig bi med støtte, opmuntring og knivskarpe bidrag til form, indhold, struktur og sprog.



KAPITEL 1

Godt lederskab

Som chef har du enestående muligheder for indflydelse. I relation til beslutningskvalitet ligger indflydelsesmulighederne ikke i selv at træffe beslutninger, for din intellektuelle kapacitet er utilstrækkelig, din viden mangelfuld og din psyke ofte drilagtig. Derudover vil det påvirke nøglepersoners villighed og evne til at hjælpe dig med fx den efterfølgende eksekvering negativt, hvis du gør det. Dette postulat uddyber jeg i næste kapitel.

Indflydelsesmuligheden ligger i at udfylde rollen som chef med godt lederskab. Dine holdninger til, hvordan arbejde skal udføres, og den adfærd, du i enhver sammenhæng udviser, er potentielt normsættende og besidder en meget stor udbredelseskraft. Hvis du er konsekvent og insisterende i dine holdninger og din adfærd, hvis der med andre ord er sammenhæng mellem det, du siger, og det, du gør, har du mulighed for at løfte din organisations beslutningskvalitet og eksekveringsevne. Den adfærd handler kapitel 3 og de resterende kapitler om.

Argumentationen i resten af bogen bygger på nedenstående antagelser, som du selvfølgelig skal kende for at forstå bogens argumentation og være enig i for at kunne tage bogens anvisninger til dig.



Mål: *Du skal skabe værdi og levere målopfyldelse*

Bogen bygger på antagelsen om, at du grundlæggende har ansvar for at indfri opstillede mål. Måske skal I skabe størst muligt overskud, måske skal I levere den bedste balance mellem serviceniveau og ressourceforbrug. De konkrete mål og værdiskabelsesprocesser kan variere, men udfordringen er den samme: at skabe resultater. (Herefter vil jeg ikke sondre mellem betegnelserne værdiskabelse og resultater eller mellem organisation og virksomhed.)

Mål: *Sondring mellem mål, midler og indsatser*

Målet er værdi- og resultatskabelse, midlerne er styring og lederskab, indsatserne fx investering i ny lederuddannelse eller nyt software. I relation til beslutningsprocesser er det vigtigt at være opmærksom på, at selv den bedst gennemarbejdede beslutning kan få et negativt udfald. Denne bog bygger på den antagelse, at organisationer i længden er bedre tjent med mere gennemarbejdede beslutninger end med mindre gennemarbejdede beslutninger. Den gode beslutning skal derfor forstås som den beslutning, som på beslutningstidspunktet med størst sandsynlighed fører til det bedste resultat.

Middel: *Lederskab*

Der er mange måder at nå mål på. Denne bog handler om lederskab – chefens middel. Lederskab handler grundlæggende om at hjælpe andre med at præstere; i organisationer at hjælpe medarbejderne som individer og grupper med at præstere inden for organisationens kontekst (mission, mål og planer på den ene side, systemer, strukturer og arbejdsprocesser på den anden).

Jeg har i denne bog valgt at beskrive det gode lederskab inden for organisationskonteksten ved at relatere det til en styringsmæssig proces, beslutningsprocessen, som findes i alle organisationer og på alle niveauer. Mit håb er, at den generiske beslutningsproces, som jeg nød-

vendigtvis må gøre brug af i en bog, er både forståelig og genkendelig for dig, uanset hvilken beslutningspraksis du og din organisation rent faktisk benytter.

Indsætter: *(Ændrede) indsætter skaber (nye) tilstande, ikke omvendt*

Det var balletchef på det Kgl. Teater, Frank Andersen, som i et foredrag om ledelse udtalte, at kvalitet skaber tryghed, ikke omvendt. Det er jeg enig i. Alligevel gøres der mange anstrengelser med den omvendte præmis: hvis vi som ledelse skaber tryghed, så kommer kvaliteten, resultaterne og den store medarbejdertilfredshed.

Det er omvendt. Min erfaring er, at fokus på organisationens indretning og medarbejdernes indsætter med størst sandsynlighed skaber både kvalitet og glade medarbejdere. I relation til beslutningsprocesser og beslutningskvalitet er den underliggende antagelse derfor, at du som chef skal have fokus på og arbejde med at skabe rammerne og mulighederne for, at medarbejderne som enkeltpersoner og grupper vil være i stand til at præstere, hvilket bl.a. vil sige at træffe gode beslutninger og føre dem ud i livet. Det vil de være tilfredse med, og det vil give dem tryghed.

Ansvar: *Chefen bærer et større ansvar end medarbejderne*

Både chefer og medarbejdere har ansvar for at optimere deres egne præstationer. Hele bogen bygger på den antagelse, at chefer derudover har ansvar for deres medarbejders og afdelingers præstationer, at ansvar i organisationer med andre ord akkumuleres vertikalt.

Mening: *Meningsløshed har lav holdbarhed*

Man bliver nødt til at skabe forståelse for den bagvedliggende mening: mening med *mål* (profit er eksempelvis meningsløst, medmindre man forklarer, at det er forudsætningen for overlevelse), mening med *midler* (fx en tro på eller erfaring for, at god ledelse skaber bedre resultater end

dårlig ledelse) og mening med *indsatser* (som knytter sig til midlerne og fx kunne bestå i at arbejde med lederens adfærd og holdninger).

Ledelses- og organisationsverdenen bombarderes med forslag til forbedringer. De fleste er fornuftige, og mange af dem bygger på kendte temaer tilføjet nogle nye dimensioner og nuancer. Når forslagene bringes i anvendelse, sker det desværre nogle gange, at meningen med dem går tabt. Fx giver værdibaseret ledelse og arbejde god mening i stort set alle arbejdspladssammenhænge. Alligevel står mange organisationer relativt kort tid efter værdiarbejde tilbage med ord, som har begrænset relevans og ingen betydning. Mange kan huske spændende og engagerende – men ofte i bogstaveligste forstand meningsløse – processer i tilknytning til etableringen af værdierne. Men fordi få forstod og færre kan huske meningen med dem, kan næsten ingen få øje på, at værdierne kommer konsekvent til udtryk i (leder)adfærd.

Med den lære in mente vil jeg bestræbe mig på at forklare mig, selv hvor forklaring måske for dig og en del andre vil synes overflødig. Bær over med mig, hvis du synes, at det i nogle sammenhænge bliver for banalt. Og overvej, inden du bliver alt for irriteret, om der fx ikke kan være forskel på nemme holdninger og konsekvent adfærd. Som jeg kommer ind på i afsnittet om åbenhed og ærlighed, så er der ofte et stykke vej fra den oplagte holdning til rent faktisk at udvise den i praksis.

BOGENS DISPOSITION

Lederskabsanvisningerne er i bogen struktureret omkring de fem trin i beslutnings- og eksekveringsprocesserne på denne måde:

	BESLUTNINGS- BEHOV	BESLUTNINGS- GRUNDLAG	ANALYSE	BESLUTNING	EKSEKVERING
	Kapitel 3	Kapitel 4	Kapitel 5	Kapitel 6	Kapitel 7
Den generelle opgave på dette trin i beslutningsprocessen	Identifikation af behov.	Problemformulering samt etablering og fælles forståelse af beslutningsgrundlag.	Etablering af valgkriterier og -muligheder.	Træffe beslutning og etablere fælles forståelse af eksekvering.	Organisatorisk udlevelse.
Dine ledelsesmæssige opgaver og udfordringer	Skab en kultur, der også uden din tilstedeværelse rettidigt evner, ønsker og rent faktisk identificerer behov for beslutning.	Få alt frem. Skab en udforsknings- og opdagelseskultur.	Fokuser på grundighed, stringens og logik. Skab en åben, ærlig, anerkendende og fokuseret samtalekultur.	Træf beslutning formelt. Tilvejebring de bedste forudsætninger for eksekvering.	Stå til rådighed.
Din ledelsesopmærksomhed	De mentale modeller og virksomhedsmæssige selvforståelser, der begrænser de informationsteritorier, organisationen afsøger, den bane, den spiller på og den måde, den i bredeste forstand udfører arbejdet på.	Din chefautoritet virker som udgangspunkt blokerende på medarbejderne. Tilsyneladende irrationalitet kan give mening.	Skjulte følelser, motiver, holdninger, interesser, synspunkter, etc.	At du med den formelle beslutning de facto sanktionerer og dermed signalerer dine krav til og standarder for (også de forudgående trin i beslutnings)processer.	Er du og organisationen i denne fase opmærksomme på eventuelle behov for korrektioner (ændret retning eller hastighed) og for nye beslutninger?

	BESLUTNINGS-BEHOV	BESLUTNINGS-GRUNDLAG	ANALYSE	BESLUTNING	EKSEKVERING
	Kapitel 3	Kapitel 4	Kapitel 5	Kapitel 6	Kapitel 7
Dine ledelsesmæssige holdnings- og adfærdsmidler	Anlæg læringsperspektiv. Forhold dig kritisk (bl.a. til din egne planer). Vær fordomsfri.	Brug iagttagelser selvreflekterende og i et læringsperspektiv. Prøv at forstå, før du prøver at blive forstået. Vær kreativ og innovativ. Vær søgende og spørgende. Vær åben og ærlig.	Anerkend.	Udvis ubegrænset ansvarlighed. Udvis konsekvens.	Hold fast. Skab balance. Vær synlig.

De fleste af tabellens opmærksomhedspunkter og ledelsesmidler, fx ”anerkend”, har relevans på flere eller alle trin i beslutningsprocessen. Det enkelte punkt eller middel er anført under det kapitel, hvor det mest udførligt er behandlet.

Ifølge bogens argumentation må behov og grundlag etableres, før man kan skride til analyse og handling. For uanset om man præsenteres for hvorhen eller hvordan, så overbevises man lettere og holder længere ved, hvis man også forstår hvorfor.

Således også selve bogens opbygning. Inden jeg i bogens hoveddel giver anvisninger på, hvordan du bør udfylde din rolle som leder, hvis du sammen med din organisation ønsker at skabe høj beslutningskvalitet og eksekveringsevne, vil jeg gerne forinden argumentere for, hvorfor det er din eneste reelle mulighed, og hvorfor du eksempelvis ikke bør vælge at træffe beslutningerne selv. Det handler næste kapitel om.

Refleksionspunkter

Hvordan fordeler du din tid mellem styring og lederskab?

Hvor effektiv er din ledelsesadfærd? Hvor meget vurderer du, at den påvirker organisationens værdiskabelse?

Udøver du bevidst ledelse, eller ’leger’ du ligemænd, når du er sammen med dine medarbejdere?

Hvilken karakter giver dine medarbejdere dig som chef?



KAPITEL 2

Skab gode beslutninger

BESLUTNINGS- BEHOV	BESLUTNINGS- GRUNDLAG	ANALYSE	BESLUTNING	EKSEKVERING
-----------------------	--------------------------	---------	------------	-------------

Jeg tænker tit på A.P. Møller-Maersk-koncernens leveregel: ”rettidig omhu”. Jeg kender kun levereglen og virksomheden på afstand, men jeg forestiller mig, at først far, siden søn, i hundrede år i næsten enhver sag og sammenhæng har insisteret på rettidighed: at nye informationer er blevet behandlet øjeblikkeligt, og at aftaler er blevet overholdt. Og insisteret på omhu som en måde at opbygge og fastholde et gennemgående højt kvalitetsniveau.

Pointen er insisterende holdnings- og adfærdsmæssig ledelse, som derfor og efterhånden bliver den måde, man arbejder på i virksomheden i alle sammenhænge. I alle sager og opgaver bliver tilgangen den samme. Man er som leder eller medarbejder i enhver sammenhæng ude i tide, holder sine aftaler og gør sig umage.

Det er denne mulighed, dette privilegium, du har som chef. Hvis du er insisterende, konsekvent og vedholdende, kan du præge og skabe organisatoriske arbejdsmåder og -tilgange, som bliver kulturfænomener i virksomhedsmæssig forstand. For chefpositionen er en velegnet og legitim platform at udvikle virksomhedskulturer fra, dvs. praksisfællesskaber og fælles forståelser, som uafhængig af sagen, situationen,



organisationsstrukturer og -systemer sikrer høj kvalitet og det bedste afsæt for værdi- og resultatskabelse. Du kan fx sikre, at der – uanset om du er til stede eller ej – gennemgående træffes gode beslutninger, og du kan være tryk ved, at alle gør deres yderste for, at beslutningerne faktisk bliver eksekveret, uanset om du deltager eller ej.

Når du og dine medarbejdere har den samme tilgang hver gang, så bliver det nemt at inddrage nye kolleger og lære dem op. For lige meget hvilket afdelingsmøde eller projektarbejde, de deltager i, lige meget, hvem de spørger, når de bliver i tvivl, så får de den samme beskrivelse af jeres krav og tilgang.

I dette lys beskæftiger resten af dette kapitel sig dels med definitionen på en god beslutning, dels med din begrænsede rationalitet, din begrænsede indsigt og dine medarbejders motivationsniveau.

DEFINITION: DEN GODE BESLUTNING

God ledelse indebærer, at man både styrings- og lederskabsmæssigt understøtter og forankrer alle fem trin i beslutningsprocessen. Måske overlader du i lighed med en del andre chefer de to første trin til andre. Det kan give god mening: alle bør holde øje med behovet for at træffe nye beslutninger, og i de fleste organisationer er beslutningsgrundlaget, fx relevant viden, ikke koncentreret på få personer. Men den arbejdsdeling forudsætter, at organisationen faktisk holder øje med og anvender ny viden. Er det ikke tilfældet, bør du også prioritere din egen tid og indsats i de første faser. Men du skal først og fremmest prioritere at skabe en organisationskultur præget af en generel systematik i både identifikation af beslutningsbehov og etablering af beslutningsgrundlag.

Hvis man vil nå et mål, må man gøre en indsats; gøre sit bedste, og så holde øje med, om det virker. Hvis det ikke virker, må man prøve igen og gøre sig endnu mere umage; hele tiden holde øje med, om ens antagelse om sammenhæng mellem indsats og effekt holder stik. Hvis den ikke gør det, må man rette indsatsen rettes til.

Det ville være nemmere at fokusere på resultatet frem for på den muligvis irriterende indsats. Og det ville være rart, hvis man ikke samtidig skulle forholde sig til sammenhængen mellem indsats og virkning. Men der er ingen vej udenom i beslutnings- og eksekveringssammenhænge. Det er der heller ikke i livets øvrige forhold. Tænk på, da du skrev kærestebreve. Du tænkte udelukkende på, om du ville få et ja. Tænk på sportsfolk. De løbetræner og håber at vinde på konkurrencedagen. Et ja eller en guldmedalje er de ønskede resultater, men det ændrer ikke ved, at det er indsatserne, brevskrivningen og træningen, man kan påvirke. Man kan tage kommunikationskurser og studere manipulation, eller man kan intervaltræne, tage på ophold i højderne og lade sig friste af medicinske metoder.

Ved at forbedre eller ændre indsatsen kan du øge sandsynligheden for at opnå det ønskede resultat. Og det forholder sig på samme måde med virksomhedens beslutninger og eksekveringer; du skal sonde skarpt mellem mål og middel. Vær fuldstændig sikker på, at du har forstået målet, og koncentrer dig derefter sammen med din organisation om midlerne. Man kan omvendt sige, at jo mere du koncentrerer dig om målene, jo mere travlt får du med at finde dårlige undskyldninger for, hvorfor du ikke når dem.

Der findes faktisk endnu en vej til målopfyldelse: man kan bruge magtmidler og på den måde diktere udfald. Man kan fx true sin udkærne til partnerskab og sine konkurrenter til nederlag. Eller man kan betale sig til det ønskede udfald. Men det kommer der sjældent ægte kærlighed, evig lykke eller sande mestre ud af. Motivation har det med at blive påvirket negativt af magtudøvelse og bestikkelse.

I organisationer er både diktater og pengebetalinger fuldstændig legitime og meget udbredte instrumenter – ansatte og medarbejdere får i en vis forstand penge for at gøre, som chefen siger. Og denne anvendelse af magtmidler er ikke bare legitim, den udgør det bedste alternativ for chefer, som besidder fuld indsigt, og som ikke har behov for

selvstændighed, handlekraft og medarbejdermotivation for at nå virksomhedens mål. Men i modsat fald er denne ledelsesform ikke den bedste.

Problemet med visse former for magtanvendelse, fx at man som chef har organisatorisk legitimitet til at insistere på sit eget løsningsforslag, er, at det forudsætter, at forslaget er om ikke det bedste så over gennemsnit. Det vil det sjældent være. Og ledelsesformen forudsætter, at medarbejderne vil gøre som beskrevet i chefens forslag. Og det vil de ikke have meget lyst til (selvom de får penge for det).

DU KAN IKKE SELV TRÆFFE GODE BESLUTNINGER

Din begrænsede rationalitet

I bogen *Den femte disciplin* kalder Peter Senge den måde, vi som både personer og grupper forstår verden omkring os på, for ”mentale modeller”. Mentale modeller er dybt nedlagte antagelser, generaliseringer, billeder eller forestillinger, som kraftigt påvirker, hvordan vi forstår verden, og hvordan vi handler i forhold til den. Mentale modeller er præget og bestemt af vores kulturtilhørsforhold af social, national, lokalgeografisk, socioøkonomisk, religiøs, familiemæssig, uddannelsesmæssig og politisk karakter samt af vort køn. Også vore arbejdsmæssige tilhørsforhold præger de mentale modeller: i virksomheden bliver vi som enkeltpersoner og gruppe efterhånden fastlåst i bestemte antagelser om, hvordan vi bør arbejde, hvad vi skal fokusere på, og i det hele taget hvordan verden i og omkring virksomheden ser ud og opfører sig.

Mere specifikt står der i Harvard Business Reviews januarnummer fra 2006 i en fremragende artikel af Max Bazerman og Dolly Chugh, ”Decisions without Blinders”, at begrænset rationalitet i beslutningsprocesser forekommer, ”når kognitive skyklapper forhindrer en person i at se, søge, anvende og dele yderst relevant samt nem tilgængelig og

forståelig information”. I artiklen opremser forfatterne tre eksempler på begrænset beslutningstagerrationalitet. I en anden artikel i samme udgave af magasinet opremser John S. Hammond, Ralph L. Keeney og Howard Raiffa otte ”hidden traps of decision making”. Jill Klein peger i en artikel i British Medical Journal på andre faldgruber. Sammenfatter man ovennævnte tre artikler har følgende mentale faldgruber betydning for beslutningsprocesser:

- *Tilgængelighedsfælder*. Man tager, hvad man har, forstået på den måde, at vi anvender den information, vi har til rådighed. De umiddelbart tilgængelige informationer spiller på den måde en uforholdsmæssig stor rolle.

Du kender måske situationen: en eller anden identificerer et problem, det kunne være et konkurrenttiltag, og flere bliver enige om, at det kræver en modreaktion. I hast bliver der trommet sammen til et møde. På mødet bliver den forhåndenværende information grundlaget for en hurtig beslutning. Du genkender måske også den situation kort tid efter, hvor det står klart, at beslutningen var dårlig i den forstand, at den ikke tog hensyn til afgørende vigtig information. Det kan være, at informationen faktisk var til stede i organisationen, men ikke blandt mødedeltagerne. Det kan også være, at den fandtes i lokalet, men ikke blev ytret, og det kan være, at den blev fremlagt, men ikke anvendt. I alle tre tilfælde er der i min optik tale om ledelsessvigt.

- *Fokusfælderne*. Fokusering kan begrænse opmærksomheden. Har man fx netop udarbejdet en storstilet plan, søger man sig bekræftet og ignorerer og undgår måske ligefrem (mere eller mindre bevidst) informationer og personer, som vil kunne sætte spørgsmålstejn ved planen og dens forudsætninger. Fx optræder med Bazermans og Chughs ord den mest bekymrende version af svigt i informations-

søgningsfasen, når beslutningstageren undlader at indhente information, fordi hun er motiveret til at favorisere et bestemt valg.

Den såkaldte rammefælde er en anden fokusfælde. Der er en tendens til, at den måde, man forsøger at forstå en problemstilling på fra begyndelsen, er bestemmende for den efterfølgende afgrænsning og forståelse af problemstillingen. Det er en kendt magtfaktor for (møde)ledere, som dygtigt rammesætter og styrer diskussioner, men det er problematisk, fordi det potentielt sætter en for snæver eller forkert dagsorden med negative konsekvenser for den efterfølgende beslutnings værdiskabelsespotentialer.

- *Baggrundsfælder.* Både gode og dårlige erfaringer kan begrænse vores evne til objektivt at vurdere fremtidige udviklinger og muligheder. Har virksomheden én gang uden held prøvet at bryde igennem på et nyt marked, kan et nyt forsøg møde modstand, uanset at produktet, markedsføringsplanen og markedet har ændret sig. For uanset at der muligvis er store forskelle, så vil de to situationer kunne blive opfattet som ens.

Man vil også være tilbøjelig til at blive ved at arbejde og tænke på en bestemt måde, uanset at de oprindelige omstændigheder eller forudsætninger ikke længere er de samme, jf. også bemærkningen om Senges mentale modeller ovenfor. Denne baggrundsfælde kan være særlig drilagtig, når ændringerne kun finder sted langsomt og gradvist.

Stor indsigt, viden og faglighed er en anden baggrundsfælde, som kan føre til informationsarrogance. Hvis indsigt, viden og faglighed ikke suppleres med en erkendelse af, at den slags hurtigt forældes, så kan det være et problem. Det skal vi vende tilbage til i det efterfølgende afsnit om begrænset indsigt.

- *Frygten for at begå fejl.* I nogle virksomheder straffes mislykkede tiltag hårdere end handlingsundladelse. Bl.a. fordi førstnævnte er

nemmere at identificere end sidstnævnte. Frygten for fejl og straf kan resultere i tilbageholdenhed i tilfælde, hvor handling er påkrævet. Dertil kommer, at vi kan føle os fristet til at forsøge at skjule fejl og problemer i håb om, at de forsvinder. Desværre er konsekvensen ofte, at fejlene vokser sig større.

Til denne kategori hører også den fejl at smide gode penge efter dårlige. Har man først investeret og satset, kan man, hvis det går galt, faktisk være tilbøjelig til at bruge flere penge og ressourcer, fx i et forsøg på at vinde det tabte tilbage til trods for, at al sund fornuft tilsiger at opgive og komme ud af investeringen med et begrænset tab.

- *Status quo-fælder.* Ånden er redbon, men kødet er skrøbeligt. Vi har en tilbøjelighed til at blive hængende i den eksisterende tilstand. Måske finder vi den langtfra ideel. Men jo tættere vi kommer på den handling, som kan ændre status quo, jo mere viger vi tilbage, og jo mere begynder vi at idealisere status quo. Det er helt normalt, og vi gør det i mange sammenhænge mere eller mindre bevidst.

John Stevenson sætter på sin hjemmeside www.onelife.com vores begrænsede rationalitet på spidsen. Han skriver, at ”mennesket ikke er et intelligent væsen. Det er i stedet et instinktivt væsen med en intelligens.” Han forklarer, at vi som udgangspunkt ubevidst handler instinktivt, ikke intelligent. Det kan du måske bedst prøve at forstå ved at tænke på andre end dig selv.

Pointen med både Stevenson, mentale modeller og faldgruber er, at vi ikke (altid) (automatisk) kan tillade os at forudsætte rationel adfærd, inklusive lysten til at være rationel og tænkende. Så hvis vi ønsker rationalitet – fx i beslutningsprocesser – så skal vi skænke det opmærksomhed og aktivt imødegå det instinktive og de mentale forhindringer og fælder. Det kan man på fineste vis gøre ved at begynde med at ud-

fordre sig selv og bede andre om at hjælpe! Konkrete anvisninger til denne adfærd kommer senere.

Din begrænsede indsigt

Hvis man skrev en tyk historiebog på 1.000 sider om livet på vor klobe, udelod de knapt tre milliarder år med kun encellede organismer som repræsentanter for liv og tildelte de resterende ca. 700 millioner år lige meget plads, dvs. syvhundredetusinde år pr. side, så ville dinosaurerne være med i beskrivelserne fra side 650 til 910, de første tegn på vor civilisation nederst på sidste side, Jesu liv i anden halvdel af sidste linje og moderne tid i det afsluttende ord. Lige omvendt ville det være med bogen om menneskehedens fremskridt. Gav man hver teknologiperiode lige meget plads og gjorde status her ca. halvvejs gennem det første tiår efter årtusindeskiftet, ville de første mange millioner år stå på side 1, atombombens opfindelse mod slutningen af 2. verdenskrig på side 15, og landevindingerne siden årtusindeskiftet fylde de sidste ca. 850 sider!

Og hvad så? Hvordan vedkommer det dig og mig? Jeg mener, at stort set alt i vort liv er og bliver voldsomt påvirket af denne udvikling. Også de store ting i livet, herunder fx kærlighed, forældreskab, tro, vores selvforståelse, relationer til andre mennesker og arbejdsliv. Det vil for arbejdslivets vedkommende komme til udtryk i form af bl.a. stigende kompleksitet, og det vil efter min mening være afgørende vigtigt for dig som chef at fortolke, forstå og udfylde din lederrolle i dette perspektiv.

Og denne forståelse kan være svær for dig at føre ud i livet, fordi du muligvis vil blive mødt med en i denne forstand fortidig lederforståelse. Det vil jeg gerne forklare.

Tilbage i tiden gik der mange hundrede år mellem ibrugtagningen af køllen og opfindelsen af først kniven og siden hjulet. Alt i alt havde der været så få fremskridt og opdagelser, at der i middelalderen fandtes

personer, som stort set kendte og forstod dem alle. Den tids intellektuelle dyrkede faktisk det ideal, at den lærde kunne og burde vide alt. Leonardo da Vinci (1452-1519) levede op til idealet så sent som for 500 år siden. Man kan forestille sig ham som et slags omvandrede opslagsværk, til hvilket han selv tilbagevendende ydede væsentlige bidrag i mange forskellige sammenhænge. Goethe (1749-1832) dyrkede idealet for 200 år siden. Han var både en højtstående embedsmand og en fremragende digter, og han udviklede en farvelære, som anerkendes den dag i dag. Men farvelæren var ikke naturvidenskabeligt underbygget, for naturvidenskaben beherskede Goethe ikke. På hans tid havde fagekspertter overtaget de enkelte videnskabsdiscipliner, som de beherskede ud i alle afkroge. Men deres indsigt havde grænser. Fysikerens, teologens, biologens, økonomens og andre videnskabsmænds store begavelse kunne ikke længere rumme andet end deres eget fag. Så langt rækker begavede forskeres viden ikke i dag. Prøv fx at tænke på, hvor mange fysikere, man ville skulle samle, for at være sikker på at have hele dette fagområdes samlede viden repræsenteret. Gør samme overvejelse inden for dit eget fag, uanset hvad du ved mest om.

Eksperter, som dækker en hel videnskabsdisciplin, findes ikke i dag. Men i virksomheder og organisationer har de eksisteret helt op i vores tid. Sådanne mennesker har selvfølgelig og mest hensigtsmæssigt været placeret i toppen af de organisatoriske hierarkier som ledere og direktører. De kendte og forstod alle aspekter af virksomhedens drift og udvikling og kunne ikke blot som vor tids 'virksomhedslærde' svare på alle spørgsmål, men også give maskinen olie og udvikle en ny, pleje relationerne med de vigtigste kunder, kende leverandørerne og vide, hvor de skulle trykkes.

Hvis den kombination af rolle og position findes endnu, så er min vurdering, at personerne i den er pressede i krydsfeltet mellem organisatoriske processer, strukturer og forventninger, som fortsat placerer dem i rollen som alvidende beslutningstagere. For det vil være umuligt

for disse ledere at følge med, og de vil af den grund træffe dårligere og dårligere beslutninger. Ikke fordi de ikke er dygtige – de er formodentlig de dygtigste – men det er bare ikke nok! De oplever i lighed med fagekspertes, ledere på lavere niveauer og medarbejdere at halte bagefter. Det skyldes, at mens vi som menneskehed har fuld fart på teknologisk og videnmæssigt, så tilegner vi os på individniveau kun marginalt mere viden generation for generation. Konsekvensen af den hurtigere teknologiudvikling er derfor ud fra en relativ betragtning, at vi bliver mere og mere uvidende – som enkeltpersoner kender vi til mindre og mindre af det hele.

Man kan summarisk beskrive virksomhedens situation og lederrollen i lyset af teknologi- og videnekspllosionen i følgende punkter, som du måske kan genkende fra din egen hverdag:

- Organisationen bliver bombarderet med informationer.
- Ingen besidder al viden eller kompetence, og ingen har det fulde overblik.
- Det bliver stadigt vanskeligere at afkode en problemstillings betydning (er den i det enkelte tilfælde fx af strategisk, taktisk eller operationel betydning?).
- Beslutningskompleksiteten, beslutningsnødvendigheden og beslutningshastigheden stiger,
- ... og det påvirker – alt andet lige – beslutningskvaliteten og dermed eksekveringssejnen negativt.

Det er indlysende, at chefens (og virksomhedens) muligheder for at styre og kontrollere informationskanaler forsvinder med viden- og teknologieksplosionen. Viden tilgår virksomheden på alle mulige måder og på alle niveauer, og det er ikke længere sådan, at den strategisk vigtige information automatisk tilgår og findes på de øverste niveauer. Virksomheden og chefen er på den måde afhængig af medarbejderne

på nye måder – fx at medarbejderne videregiver og deler den information, de besidder. Tidligere gik afhængigheden af informationerne, svarene, kreativiteten og indsigten i al væsentlighed kun den anden vej, fra chef til medarbejdere. Den afhængighed eksisterer fortsat. Men den gensidige afhængighed er relativ ny og vigtig for forståelsen af den 'bedste' måde at håndtere lederrollen på.

Det er ikke nyt, at medarbejderne skal motiveres. Men tidligere kunne man nemmere måle den manglende motivation, fordi den kom til udtryk som manglende præstationer og produktion. Det er vanskeligere, hvis manglende motivation medfører manglende informationsdeling, for hvordan konstaterer man det? Og i dag er man i mange organisationer lige så afhængig af videndeling, som man i gamle dage var af præstationer. Videndeling er produktion.

De andres motivationsniveau

Du kender det sandsynligvis fra dig selv. Hvor stor lyst og energi fyldes du med, når du modtager en ordre om at udføre en bestemt handling, om at udvise en bestemt adfærd eller om selv at afgive en ordre, hvis du ikke har været involveret i at fastlægge den? Motivation og mangel på samme er i høj grad en mental tilstand. Man kan beskrive motivationsniveau i forhold til bogens tema, beslutninger og deres eksekvering i denne figur:



Figuren postulerer, at inddragelse i fx beslutningsprocesser medfører ansvarlighed i forhold til selve beslutningen. Ansvarlighed kommer til udtryk som motivation til faktisk at agere som besluttet eller motiva-

tion til at bakke beslutningen op, hvis det er den rolle, man har. Det kan man også kalde ejerskab og jo højere ejerskab, jo større sandsynlighed for organisatorisk udlevelse. Når vi har fået en besked, så bør og skal vi. Når vi selv har været involveret i en beslutning, så vil vi.

Jeg håber, at du efter læsning af disse tre afsnit om henholdsvis begrænset rationalitet, begrænset indsigt og motivationsniveau er enig med mig i, at man som chef skal være varsom med at træffe beslutninger alene. Det påvirker både beslutningens kvalitet og sandsynligheden for, at den kan føres ud i livet, negativt.

I tabellen har jeg forsøgt at sammenfatte argumentationen for, hvorfor du som hovedregel ikke bør træffe beslutninger selv. Selve tabellen viser, hvor de enkelte punkter har særlig relevans i beslutningsprocessen.

	BESLUNINGS-BEHOV	BESLUNINGS-GRUNDLAG	ANALYSE	BESLUTNING	EKSEKVERING
	Kapitel 3	Kapitel 4	Kapitel 5	Kapitel 6	Kapitel 7
Din begrænsede indsigt	✓	✓			
Din begrænsede rationalitet	✓	✓	✓	✓	
De andres manglende motivation					✓

Men vidensksplosionen, informationsbombardementet og den afledte stigende beslutningsnødvendighed tilsiger ikke langsommelig inddragelse, tværtimod. Er og føler man sig som leder ansvarlig over for egne chefer og presset af samme, så har man lyst til selv at bestemme og beslutte. Når man så ikke modtager begavede og inspirerende input fra medarbejderne, men derimod irriterende, irrelevante og måske sure indvendinger, der mere end antyder, at de ikke gider deltage, hvad skal man så med inddragelse?

Det korte svar er at træffe beslutningerne selv. Det lange svar vil jeg forsøge at give i resten af bogen. Det kan du ikke bruge i en konkret,

presserende situation. Til gengæld håber jeg, at bogens anvisninger på længere sigt kan medvirke til, at du fremover ikke så ofte havner i den situation.

Bemærk, at det ikke behøver at være sådan, at dine medarbejdere ikke (gerne) vil involveres. Tværtimod. Måske har du mange af de dage, hvor du dårligt har sat dig i din stol og fået tid til at glæde dig over trods alt to mødefri timer i dagens kalender, før du bliver overfaldet: indtil flere telefoner begynder at kime uafbrudt, arbejdet ved computeren bliver hele tiden forstyrret af beskeder om ny elektronisk post, og på dørtærsklen til dit kontor vokser køen af medarbejdere og kolleger, som absolut må tale med dig i fem minutter (som ikke sjældent bliver til mindst det dobbelte). Budskabet i en stor del af henvendelserne er ny, vigtig information og behov for snarlig handling.

Det afhænger af din personlighed og den konkrete situation, om du reagerer med handlingslammelse, eller om du mobiliserer en blanding af indsigt og instinkt og begynder at træffe beslutninger og give gode råd lige så hurtigt, som behovene opstår. Det er også svært at sige, hvilken løsning der er den bedste. Til gengæld er der ingen tvivl om, at hvis mange af dine arbejdsdage ser sådan ud, så bliver resultatet middelmådigt.

Den type dage kan antalsmæssigt reduceres væsentligt. Du er selv den vigtigste spiller i den ændring. Det beskriver bogens resterende seks kapitler med beslutningsprocessens fem trin som ramme.

Refleksionspunkter

Hvilke mentale modeller eksisterer på din arbejdsplads?

Hvilke mentale modeller om fx ledelsesrollens ansvar og opgaver er du selv fastlåst i?

Identificer tre mentale faldgruber, som du selv er faldet i, i beslutnings-sammenhænge.

Bed en anden identificere tre mentale faldgruber, som du er faldet i, i beslutningssammenhænge.

Er der i din organisation sammenhæng mellem graden af inddragelse i tilrettelæggelses- og beslutningsfaserne og sandsynligheden for faktisk eksekvering?



KAPITEL 3

Beslutningsbehov – trin 1

BESLUTNINGS- BEHOV	BESLUTNINGS- GRUNDLAG	ANALYSE	BESLUTNING	EKSEKVERING
-----------------------	--------------------------	---------	------------	-------------

Dette og de kommende kapitler om beslutningsprocessens enkelte trin er ens opbygget. Jeg beskriver indledningsvis den generelle opgave på trinnet og dernæst dine ledelsesmæssige opgaver og udfordringer. Herefter peger jeg på, hvor du skal rette din ledelsesopmærksomhed, og på den baggrund giver jeg afslutningsvis adfærds- og holdningsanvisninger.

IDENTIFIKATION

Den generelle opgave er uden forsinkelse at identificere behov for at ændre praksis eller adfærd som følge af, at forudsætninger falder bort eller rammebetingelser ændres. Opgaven omfatter også rettidigt at få øje på nye muligheder og trusler.

DINE LEDELSESOPGAVER OG -UDFORDRINGER

Din opgave er at skabe en organisation, der både med og uden din tilstedeværelse ønsker og evner at identificere behov for beslutninger i

rette tid. Som chef bliver du derfor nødt til at skabe et miljø præget af åbenhed, ærlighed, nysgerrighed, spørgelyst og venlig, men kritisk stilningtagen til enhver given omstændighed.

Man kan diskutere, om du skal rammesætte rummet for undersøgelser, indsigelser og spørgsmål. I valget mellem at give (for) vide eller (for) snævre rammer vil jeg anbefale det første. Det giver mere arbejde og kan være tidskrævende, til gengæld rummer det ikke faldgruberne ved det snævre fokus: at man for sent eller for enøjet får identificeret en intern eller ekstern forandring eller udvikling.

DIN LEDELSESOPMÆRKSOMHED

Udfordringen er at fremelske de anderledes perspektiver og ønsket om til stadighed at udfordre de mentale modeller og virksomhedsmæssige selvforståelser, som begrænser de informationsterritorier, man afsøger, den bane, man spiller på, og den måde, man i bredeste forstand udfører arbejdet på.

Lykkes det ikke, gør man både som person og organisation før eller siden fast, eventuelt mens man fejrer fortidens sejre og lukker døren for nutidens vingesus. Derfor hjælper mobiltelefonigiganten Nokia alt andet lige sig selv med missionen ”connecting people”. Den er tids- og teknologiafhængig, og den forpligter virksomheden og dens medarbejdere til hele tiden at søge nye veje, som hjælper kunderne med at komme i kontakt med hinanden. Førnævnte ”rettidig omhu” er god, fordi den netop er en opfordring til at udfordre hidtidig praksis, den kan forstås af alle, og den er relevant i enhver virksomhedssammenhæng – paradoksalt nok fordi den er fuldstændig uafhængig af virksomhedens strategi, strukturer, processer og systemer.

DINE HOLDNINGS- OG ADFÆRDSMIDLER

Opgaven med at skabe en organisation præget af årvågenhed, åbenhed og nysgerrighed lyder banal, men det er den ikke nødvendigvis. Hvis

du og resten af virksomheden fx har været igennem et stort og omfattende planlægningsforløb, vil hverken du, dine chefkolleger eller virksomhedens medarbejdere være motiverede til at lede efter eller lytte til informationer, som udfordrer planernes forudsætninger. Tværtimod. Alligevel skal du insistere på nysgerrighed, invitere til undersøgelser og anerkende indsigelser. Og for at understrege det skal du selv gå forrest. Det betyder ikke, at du bare skal ændre planer, fordi der kommer indvendinger. Indvendingerne og de tilhørende informationer skal selvfølgelig i sig selv undersøges. Det betyder heller ikke, at du skal underkende virksomhedens planer og systemer. Men det vil med tiden medføre, at hele din organisation agerer rettidigt og fx i planlægningssammenhænge bliver bedre til at skabe mere levedygtige handlingsplaner, fordi også medarbejderne tænker og undersøger grundigt, helhedsorienteret, fremadrettet og i flere scenarier, hver med deres fordele og ulemper. Alle vil vide, at alt skal undersøges, så alle gør sig umage, undersøger og diskuterer både pro og contra.

Det er vigtigt, at du holder fast, også når det bliver svært. Måske har du oplevet at skulle rapportere en negativ budgetafvigelse. I den situation vælger mange chefer – evt. med hjælp fra betroede medarbejdere – at skjule, tilbageholde eller skønmale information eller at finde årsagsforklaringer, som ligger uden for deres indflydelsessfære. Det kan være forståeligt på denne måde at handle mod bedre viden og eget moralkodeks, hvis der er frygt for organisatoriske repressalier. Men selv uden udsigt til repressalier er det ikke en ualmindelig adfærd: Man kan håbe på, at afvigelsen forsvinder, fx hjulpet af en ekstra indsats eller af, at markedet eller medarbejderne endelig begynder at opføre sig, som man hele tiden har håbet på.

I jagten på eksterne forklaringer kan man også kaste sig over skyldspørgsmålet. Man placerer ganske enkelt skylden for utilfredsstillende resultater på andre end sig selv. Eller man kan forsøge sig med målændring. Men undgå skyldplacering eller målændring, medmindre du

risikerer at miste stolen (og det gør man desværre i visse organisationer, hvorfor ovenstående øvelser som en naturlig konsekvens udføres med stor opfindsomhed og ildhu). Men ellers: lad være med at skjule noget, lad være med at placere skyld på andet eller andre, og lad være med at ændre målene. For det første ændrer det ikke noget, i hvert fald ikke til det bedre. For det andet slører du de bagvedliggende problemstillinger og forsinker og formindsker dermed mulighederne for at gøre noget ved dem. For det tredje skaber du en arbejdsprocedure og moralsk standard for dine egne medarbejdere, som hverken du eller organisationen kan bruge til noget.

Tag i stedet hele ansvaret for afvigelserne og de tilhørende problemer og fejltagelser, uanset om det er din skyld eller ej. Det er ikke rart, men det rummer muligheder og langsigtede fordele. Når du insisterer på at tage ansvaret, så vil medarbejderne efterhånden finde ud af, at de ikke risikerer noget ved at pege på problemer og dårlige resultater. Og når du fjerner skyldsspørgsmålet til fordel for en åben og inddragende søgen efter, hvordan du med din egen indsats kan bidrage til, at situationen bedst løses og ikke opstår igen, så vil din organisation følge med dig over på denne bane, over i en højere ansvarlighedsliga, for der vil de hellere agere og udvikle sig. Og med større ansvarlighed følger motivation, omhu, anstrengelse, rettidighed – andre ord for kvalitet og værdiskabelse.

Eliminer skyldsspørgsmålet og anlæg i stedet for et læringsperspektiv. Hvorfor troede vi, at vi kunne nå 100, når vi endte på 75? Havde vi forstået markedet forkert, og forstår vi det bedre nu? Er der noget galt med sammenhængen mellem det, vi gør, det, der derefter sker, og den økonomi, som er resultatet deraf? Spørg hinanden, spørg kolleger i de andre dele af virksomheden og spørg i markedet hos bl.a. leverandører og kunder. Prøv at lege med, om input og undersøgelsesresultater eventuelt kan give afsæt til nye måder at forstå og gøre tingene på.

Du skal udvise interesse, undersøgelsesiver, begejstring for skæve

vinkler og alternative forslag. Du skal insistere på, at ny og bedre forståelse omsættes til ny eller ændret praksis. Og du skal arbejde for, at interesse, undersøgelsesiver samt begejstring for skæve vinkler og alternative forslag ikke bare bliver et punkt på de tilbagevendende måneds- eller kvartalsmøder, men integreres som en naturlig del af det daglige samspil i organisationen. Vend dig med nysgerrighed og spørgelyst mod årsag og virkning og skab på den måde en mere selvlærende og -udviklende organisation.

Anerkend i denne som i enhver anden sammenhæng også de helt irrelevante spørgsmål. Det kan nemlig sagtens være, at anerkendelse af den værdiløse information eller det 'forbudte' spørgsmål baner vejen for den muligvis skæve, men måske altafgørende vigtige iagttagelse. Og selvom det ikke skulle være tilfældet, så overvej at bruge de umiddelbart værdiløse informationer, spørgsmål og iagttagelser til at skabe bedre forståelse for virksomhedens og organisationens mening og sammenhæng. Det kan sagtens være, at du og den øvrige ledelse mener, at I klart og tydeligt ved flere lejligheder har kommunikeret de overordnede linjer, men medarbejdere vil ofte være et helt andet sted i forståelsen og anvendelsen af budskaberne. For det første kommunikeres overordnede linjer ofte i forbindelse med lancering af planer og dermed i større eller mindre grad løsrivet fra organisationens og medarbejdernes konkrete virkelighed. For det andet er der en tendens til et misforhold mellem den tid, vi bruger på selv at forstå sammenhænge, og den tid, vi synes, vi bør anvende på at bibringe dem til andre. For det tredje er vi mere engagerede og livlige, når vi selv skal forstå og undersøge, end når vi har forstået og blot skal videregive. Så uanset om det betydningsløse og 'forkerte' spørgsmål bygger på misforståelser eller frustration, så brug det til at skabe mening og sammenhæng.

Anerkend og lyt interesseret og undersøgende til meninger om og ønsker til, at mål skal ændres, midler skal anskaffes eller arbejdsprocesser og -opgaver skal omarbejdes, før du eventuelt argumenterer for



fastholdelse og tilbageholdenhed. Hvis organisationen eller afdelingen med dig som foregangsmand etablerer en omgangsform præget af fordomsfrihed, kreativitet samt spørge- og læringslyst, så har du skabt den første og måske vigtigste forudsætning for en organisation, der ikke bare er præget af rettidig omhu, men også er kendetegnet ved engagement og værdiskabelse. En organisation med medarbejdere, som med eller uden din tilstedeværelse og uden forsinkelse vil anstrenge sig for og være dygtig til at identificere behov for at træffe beslutninger.



Refleksionspunkter

Hvem i din organisation opdager nye tendenser og behov for at træffe beslutninger?

Hvor stor en del af medarbejderskaren ser nye tendenser og behov for at træffe beslutninger?

Hvor mange af dem fortæller det videre?

I hvilke sammenhænge ændrer I på jeres arbejdsprocesser – løbende eller når I sætter det på dagsordenen?

Hvordan behandler du dårlige forslag?

Hvordan behandler du negative budgetafvigelser og andre uønskede udviklinger, som du selv har været med til at præge?

Hvor ofte og på hvilken baggrund har du det seneste år foreslået målændringer?



KAPITEL 4

Beslutningsgrundlag – trin 2

BESLUTNINGS- BEHOV	BESLUTNINGS- GRUNDLAG	ANALYSE	BESLUTNING	EKSEKVERING
-----------------------	--------------------------	---------	------------	-------------

I tidligere nævnte udgave af Harvard Business Review omtaler Jeffrey Pfeffer og Robert I. Sutton undersøgelser, som viser, at kun ca. 15 % af lægers beslutninger er faktabaserede. Her er, hvad de i stedet lægger til grund:

- forældet viden fra deres uddannelse
- etablerede og traditionsbårne, men aldrig beviste behandlingsmetoder
- erfaringsbaserede mønstre og sammenhænge mellem symptomer og behandling
- behandlinger, som de tror på og er bedst til
- information fra horder af sælgere.

Som artiklens forfattere bl.a. skriver, så føler læger, at ovenstående eksempler på førstehåndsinformation føles 'closer and richer' end ord og data i en artikel. Forfatterne skriver også, at det er deres opfattelse, at det står mindst lige så slemt til i ledelsesverdenen.



Man kan godt diskutere, om det generelt står så skidt til på vore breddegrader i læge- og ledelsesverdenen. Men mere konkret og vedkommende kan du prøve at overveje, hvad du og din afdeling i de seneste tre større beslutningstilfælde har lagt til grund for jeres valg og beslutninger.

Du har måske nemmere ved at komme i tanke om eksempler, hvor andre end du selv sad for bordenden. Men lad den vinkel ligge. Du spilder tiden og fjerner fokus fra det primære: dig selv – den eneste, som du i denne og mange andre ledelsesmæssige sammenhænge kan og bør fokusere på og forsøge at ændre.

Lad os kort se på denne fases generelle opgave og derefter på din specifikke ledelsesopgave som oplæg til adfærds- og holdningsanvisninger knyttet til denne fase.

PROBLEMFORMULERING SAMT ETABLERING OG FÆLLES FORSTÅELSE AF BESLUTNINGSGRUNDLAG

Det er oplagt, at en generel opgave i forbindelse med etablering af beslutningsgrundlag er problemformuleringen – en præcis beskrivelse og afgrænsning af det forhold, som en efterfølgende beslutning skal tage hånd om. Imidlertid er det min erfaring, at fokus på at få formuleret denne sætning, ofte kombineret med stor lyst til at komme videre til faktisk at træffe beslutningen, kan overskygge de to andre lige så vigtige opgaver i denne fase: at etablere beslutningsgrundlag og bl.a. derigennem at skabe en fælles forståelse af problemstillingen.

Beslutningsgrundlaget omfatter naturligvis data og informationer af relevans for sagens kerne, fx om produktmarkedets størrelse, omkostninger forbundet med indkøb af nye maskiner eller systemer, den forventede demografiske udvikling i kommunen osv. Men det omfatter også kortlægning af alle interessenters holdninger, følelser og interesser samt vurderinger af vigtighed (interessenter omfatter internt medarbejdere, kolleger, chefer og andre organisatoriske enheder, eksternt bl.a. samarbejdspartnere, kunder, politikere og samfundet).

Ud over at tilvejebringe beslutningsgrundlaget som sådant tjener dette arbejde til at etablere en fælles af for den konkrete problemstilling. Fælles forståelse vil bl.a. sige fælles sprog, dvs. at alle involverede bruger de samme ord og termer til beskrivelse og forståelse af problemstillingen. Fælles forståelse omfatter også en fælles etablering af problemstillingens organisatoriske ramme, dens betydning for både den enkelte, afdelingen og virksomheden, tidshorizonten, tidspresset samt det organisatoriske råderum. Forskellig uddannelsesbaggrund, forskellig tilgang (operationel, taktisk eller strategisk), forskellige arbejdsopgaver, forskellige interesser, personlige præferencer for en overordnet eller en specifik tilgang – i det hele taget forskellige mentale forståelsesrammer – kan gøre det vanskeligt at etablere fælles forståelse.

Etableringen af den fælles forståelse i tilknytning til arbejdet med at skabe beslutningsgrundlaget vil selvsagt øge præcisionen i problemformuleringen. Måske vil du indvende, at det har du og din afdeling hverken tid eller penge til. Her er vigtigt at understrege, at indsatsen naturligvis må stå mål med det forventede udbytte: er problemet lille, skal indsatsen selvfølgelig også være det. Men den generelle opgave og indsats handler først og fremmest om fælles arbejdspraksis og -tilgang: hver gang, I har identificeret en problemstilling, så overvej, hvilket beslutningsgrundlag I bør etablere, undersøg, om alle har den samme forståelse af sagen og beskriv udfordringen på en sådan måde, at I har mulighed for at træffe en beslutning om efterfølgende handling. Hvor meget der så må blive ved korte og omkostningsfri overvejelser og refleksioner, det må problemstillingens omfang og betydning diktere.

DINE LEDELSESOPGAVER OG -UDFORDRINGER

Din opgave er at skabe en organisation, der med og uden din tilstedeværelse og opmærksomhed evner og tilstræber dels at skabe en fælles forståelse af identificerede problemstillinger, dels at problemdefinere



præcist. Derfor skal dit fokus være at få alt frem og at skabe en udforsknings- og opdagelseskultur.

Få alt frem

Det hele skal på bordet så tidligt i processen som muligt: kedelige data, forbudte holdninger, modstridende interesser og mål samt medarbejderusikkerhed. Det har bedre af at komme frem i lyset og blive anerkendt, diskuteret og belyst end at leve i det skjulte og muligvis senere vokse sig til en uoverstigelig intern modstand.

Skab en udforsknings- og opdagelseskultur

Sæt fokus på kreativitet i søgningen efter andre vinkler og nye perspektiver, på nedbrud af fordomme og udsynsblokerende mentalmodeller, på videre undersøgelse af tilsyneladende håbløse forslag, input og ideer. Skab en kultur, der anerkender og med nysgerrighed efterforsker åbenlyst irrationelle følelser, der med lup leder efter modbeviser på etablerede sandheder, og som efterhånden stiller spørgsmålstejn ved det rimelige i at indstille jagten på yderligere data.

Det er vigtigt, at både du og medarbejderne også i denne fase udviser anerkendelse og åbenhed i enhver henseende. Som i identifikationsfasen kan den positive modtagelse af og interesse for sure opstød eller tilsyneladende lidet relevant input bane vejen for netop dén afgørende vigtige detalje.

DIN LEDELSESOPMÆRKSOMHED

Det kan meget vel være, at du selv er den første med den skæve vinkel og den, der mest klarsynet ser det anderledes perspektiv, og at du i det hele taget er den dygtigste i denne kortlægningsfase. Det er glædeligt. Dermed har du gode forudsætninger for at hjælpe dine medarbejdere og organisation.

Men du skal være opmærksom på, at dette forhold – som dine med-



arbejdere også vil være klar over – kan virke blokerende. Din eventuelle overlegenhed intellektuelt eller indsigtsmæssigt eller din gode evne til at tænke nyt – med andre ord nogle af de egenskaber, som kan være årsag til, at du er chef – de kan virke hæmmende på dine medarbejdere. Og overlegenhed eller ej, autoritetsprægede relationer – og det er leder-/medarbejderforholdet pr. definition – er ikke tvangsfrie: Du er ovenpå, og det stiller krav til dig i din rolle som leder. Så hvis din chefautoritet er kombineret med en generelt større indsigt og intellektuel kapacitet, så risikerer du at sætte dig for tungt på organisationen, bl.a. i kortlægningssammenhænge, og på den måde tage luften ud af potentielle bidrag fra medarbejderne.

Vær også opmærksom på, at det tilsyneladende irrationelle ud fra din leder- og organisationssynsvinkel kan være rationelt og meningsfuldt på individ- eller gruppeniveau. Det kan være følelsesmæssigt, men det kan også skyldes, at virksomhedens mål- og incitamentstrukturer rent faktisk motiverer til egoistisk adfærd. Når fx en problemstilling kalder på fælles indsats og tid, og supersælgeren sidder og virker underligt modvillig, så kan det skyldes, at problemstillingen også i hendes øjne er meget vigtig, og at hun netop derfor finder det vanskeligt at påpege, at den ønskværdige og ekstraordinære indsats fra hendes side vil gå ud over hendes bonusgenererende salgstid.

En anden form for misforståelse og modstand opstår, når chefer forklarer, appellerer, spørger og diskuterer fornuftigt med hjernen (tanken og forstanden), og medarbejderne reagerer negativt med hjertet (det føles forkert) eller benene (vurderer, at det indebærer ekstraarbejde). Meget modstand vil derfor slet ikke blive luftet. Det er den ene risiko. Den anden er, at den luftes, men iført en maske. Hvis medarbejderen ikke vil være bekendt at lufte bekymringen for hendes egen bonus, vil hun søge andre indvendinger og modargumenter. Hun eller hendes kollega, som ikke kan overskue at skulle finde tid til endnu en opgave, kan vende sig mod fx møde- eller diskussionsformen, beklage

uoverskuelighed, afvise gyldigheden af datagrundlag eller mere eller mindre direkte give udtryk for kedsomhed.

Modstand kan du, eventuelt assisteret af positivt indstillede medarbejdere, med stor ihærdighed kaste dig over, argumentere imod og mane til jorden. Men problemet er, at den bagvedliggende modstand og de tilhørende bevæggrunde i sådanne tilfælde ikke går væk på den måde.

Modstand eller ej, så kan du – hvis du har indset nødvendigheden af og fordelene ved at involvere andre i (de fleste) beslutningssammenhænge – glæde dig over, at forskning peger på, at selv relativt uoplyste grupper træffer relativt gode beslutninger, hvis de givne rammer er i orden, jf. boksen nedenfor. Citaterne i boksen har derfor også relevans for dig, hvis du føler, at involvering af medarbejderne i din situation sænker beslutningskvaliteten.

Grupperes klogskab

Det hører ikke til denne bogs tema at undersøge, hvorfor demokratier sammenlignet med andre styreformers er så relativt levedygtige. Alligevel giver det stof til eftertanke og måske lidt mindre utryghed i forhold til at involvere andre i vigtige beslutningsprocesser at læse nedenstående citater fra James Surowieckis bog *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*:

”Under de rigtige omstændigheder er grupper bemærkelsesværdigt intelligente og ofte klogere end de klogeste personer i dem. Grupper behøver ikke at være domineret af ualmindeligt intelligente personer for at være kloge. Selv når de fleste personer i en gruppe ikke er særligt godt informerede eller rationelle, kan gruppen godt træffe en klog kollektiv beslutning.”

”Grupper har generelt brug for regler for at kunne opretholde orden og sammenhæng.”

”Grupper har fordel af, at medlemmerne taler med og lærer af hinanden, men paradoksalt nok kan for meget kommunikation påvirke intelligensen negativt for grupper som sådan ... Forskellighed og uafhængighed er vigtig, fordi de bedste kollektive beslutninger er resultater af uenighed og konkurrence, ikke konsensus og kompromisser. Specielt når kloge grupper konfronteres med problemstillinger af erkendelses- eller videnmæssig karakter, bliver medlemmerne ikke bedt om at tilpasse deres synspunkter med henblik på at nå en beslutning, alle kan være tilfredse med. I stedet etablerer kloge grupper mekanismer – som markedspriser eller intelligente afstemningssystemer – som aggregerer og skaber kollektive vurderinger, der ikke repræsenterer, hvad noget enkeltmedlem af gruppen mener, men i en vis forstand udtrykker, hvad alle synes. Paradoksalt nok er den bedste måde for en gruppe at være klog på, at lade de enkelte medlemmer tænke og agere så uafhængigt som muligt.”

DINE HOLDNINGS- OG ADFÆRDSMIDLER

Som anført kan du af en række grunde møde modstand, manglende lyst til og erfaring med at søge, undersøge, underbygge og vende tingene på hovedet. Det skal ændres, så alle medarbejderne til stadighed er på jagt efter indikationer, sammenhænge og mønstre. I skal søge nye territorier, andre veje og bestige ukendte bjerge af indtryk og informationer. I den sammenhæng skal I mobilisere al jeres samlede kreativitet samt mentale og intellektuelle styrke og kraft. Dette afsnit handler om, hvad du kan gøre for, at det bliver den normale måde at gå til tingene på.

Vær søgende og spørgende

Som følge af den asymmetriske magtrelation mellem dig og medarbejderne skal du generelt holde igen med svar, konstateringer og konklusioner. I denne første fase er de under alle omstændigheder bandlyste.

Opgaven er som anført ovenfor at få alt frem, så vær i stedet søgende og spørgende. Ikke kritisk i negativ forstand, men interesseret og udforskende. Er det nyt for dig, kan du fx starte med åbent at udfordre, hvad medarbejderne kender som dine principper og ufravigelige standpunkter.

Understreg, når medarbejderne har vænnet sig til din nye stil, at du vil stille spørgsmål ved alt, inklusive etablerede sandheder, grundlæggende antagelser og såkaldte best practices: alt det, man tror, man ved, og det, som var det eneste rigtige engang, men måske ikke er det længere. Du skal ikke spørge for at få ret eller for at ændre alting, men for at sikre nysgerrighed og at alt bliver undersøgt regelmæssigt og i tide.

Det kan også være, at en antagelse stadig holder, men måske har den mistet sin relevans: Det kan fx sagtens være, at legoklodser fortsat rangerer blandt det mest anbefalelsesværdige legetøj set i voksen- og pædagoghøjde. Men det er bare mindre vigtigt i en tid, hvor børn helt ned i børnehavealderen finder større stimulans i computerspil og anden elektronik.

Du kan hjælpe din organisation med at blive søgende og spørgende ved at arbejde med konkurrerende hypoteser. Det er generelt en god ide, men særligt i denne fase. Hypoteser er forestillinger og ideer om sammenhænge. Flere af dem i kombination inviterer helt naturligt til diskussion. På den måde kommer sagen og dens muligheder i centrum med fokus på undersøgelse og udvikling. Konkurrerende hypoteser kunne være:

- ”Det er spild af tid at læse ledelseslitteratur. Ønsker man ledelsesudvikling, findes der en række andre metoder, som giver væsentlig større udbytte.”

- ”Du bliver en bedre leder af at læse bøger om ledelse.”
- ”Du skaber forudsætninger for at blive en bedre leder ved at læse ledelsesbøger. Men læsning er ikke nok. Du bliver først bedre, når du fører dine indsigter og erkendelser fra læsningen ud i livet gennem handling.”
- ”Du skaber forudsætninger for at blive en bedre leder ved at læse ledelsesbøger, hvis du også forsøger at føre indsigterne fra læsningen ud i livet gennem handling. Men læsning og handling er ikke nok. Du bliver først markant bedre, når du beder andre hjælpe dig med denne udviklingsindsats.”

Under alle omstændigheder – og apropos det at stille spørgsmål ved alt – så bygger ovenstående hypoteser på den grundlæggende antagelse, at god ledelse skaber bedre resultater og mere værdi end dårlig ledelse. Men det synspunkt kan man i sig selv udfordre.

Uanset om synspunkter præsenteres som svar på et spørgsmål eller som gennemarbejdede skriftlige strategiplæg og uanset, hvem de fremsættes af, så behandl synspunkter som hypoteser, der, hvis de står alene, skal have konkurrence af flere, som derfra skal undersøges og underbygges, yderligere udfordres, etc.

Og det omfatter ikke kun ny information og datalignende oplysninger etc. I mange sammenhænge er forståelser af organisationsinterne eller -eksterne personer eller grupper centralt. I den sammenhæng har jeg personligt haft glæde af Lee Bolmans og Terrance Deals bog *Refining organizations*. De ser i bogen organisationer ud fra fire forskellige perspektiver:

- struktur
- HR
- symbol
- politisk

I strukturperspektivet ser de på organisationer som maskiner: Fokus er på styring, dvs. på strukturer, processer og deres sammenhænge. I HR-perspektivet opfordrer de til at uddrage forståelse af organisationer ved at se og forstå dem som en slags familier med fokus på bl.a. evner, behov, relationer og incitamentstrukturer. I symbolperspektivet er metaforen virksomheden som et teater. Der fortælles historier, helte forstyrres af skurke, konkurrenten er en fjende osv. Endelig i det politiske perspektiv er fokus på magtstrukturer, på brugen af magt, angreb, forsvaret, kampe og survival of the fittest – junglen.

Pointen er, at alle fire perspektiver har gyldighed. De har sjældent i en konkret sammenhæng samme gyldighed, men intet perspektiv vil være fuldstændig lige gyldigt, og derudover vil perspektivernes relevans være en variabel i både tid og sammenhæng. I beslutningssammenhæng vil jeg anbefale dig at ofre alle fire perspektiver tanke og tid. Det frembringer et relevant beslutningsgrundlag og har selvstændig styrke, fordi anerkendelsen af de tre sidste perspektiver i sig selv signalerer åbenhed og ærlighed.

Du skal også være tilbageholdende med at svare, fordi svar opfattes som konklusioner. Svar etablerer ofte en forsvars-/angrebssituation mellem de involverede parter. Det er min erfaring, at en samarbejdsform med brug af spørgsmål/svar i det daglige arbejde og fremlæggelse af oplæg/godkendelse i mødesammenhænge ofte bliver personlig på en ubehagelig måde og bl.a. derfor halvfærdig i den forstand, at beslutningen enten bliver det fremsatte forslag, 'om igen' eller ingenting. Forslagsstilleren har selv eller sammen med eksempelvis egne medarbejdere brugt tid og kræfter på at beskrive en bedste løsning og afvise andre. Dermed bliver fremlæggelsen i fx ledergruppesammenhænge mere eller mindre bevidst ikke til et fælles anliggende og arbejde med fordele og ulemper ved alternative muligheder, men i stedet til forsvar af forslag og angreb på samme, til fortielser af svagheder og til efterfølgende manglende opbakning, fordi der i behandlingen ikke var en reel

mulighed for at involvere sig i en fælles stræben og søgen efter den bedste løsning.

Så led overalt efter information, indtryk og erkendelser på person- og dataplan. Hvem kan bidrage med den skæve vinkel, og hvor kan information i øvrigt findes? Tænk inden for og uden for afdelingen og organisationen, tænk inden for og uden for fagligheden, tænk på mikro- og makroplan. Tænk i denne fase ikke på svaret, tænk på, hvem der kan sætte nyt lys på, tilføre et nyt perspektiv og forfine spørgsmålet. Tænk nyt mht. at sammensætte grupper og omgå på den måde ikke-artikulerede og ubevidste fællesforståelser. Derigennem kan I forbedre evnen til nytænkning, til anderledes perspektivering og til at bryde ud af mentalt fastlåste forståelser.

Prøv at forstå før du prøver at blive forstået

Det hedder den femte vane i Stephen Coveys bog *Syv gode vaner*. Gør det til en vane. Lyt først og tal bagefter. Det kommer der overraskende meget godt ud af, også når man er chef. For det første føler medarbejderen sig anerkendt og værdsat, når hun mærker, at du lytter for at forstå. For det andet vil hun på forhånd anstrenge sig for at have tænkt over tingene, når hun ved, at du vil spørge til og interessere dig for hendes forståelse, holdning og indsigter. For det tredje vil hun spejle din adfærd og med interesse forsøge at forstå, anerkende og inddrage dine synspunkter, som du for det fjerde har mulighed for at nuancere og tilpasse som følge af denne 'omvendte' rækkefølge.

Brug iagttagelser selvreflekterende og i et læringsperspektiv

Det er ubehageligt at fejle. Og ingen, hverken enkeltpersoner eller grupper, bryder sig om at indrømme, at de har taget fejl. Derfor er det helt almindeligt, at vi i alle sammenhænge mere eller mindre bevidst prøver at negligere, glemme, fortrænge eller skjule fejltagelser. Behovet for at dække over fejl kommer ofte indefra, men når vi skal forklare,

hvorfor vi skjuler fejl, giver vi eksterne forhold skylden. Problemet er, at adfærd og virksomhedskultur af denne type skaber flere fejl og problemer, ikke færre. Sådanne kulturer præsterer dårligere, dels fordi problemerkendelsen bliver forsinket, dels fordi de ikke lærer af fejlene.

Når du næste gang føler trang til at feje snavs ind under gulvtæppet, skal du derfor huske at tænke på konsekvenserne. I den konkrete sammenhæng bliver det formodentlig bare værre. I ledelsessammenhæng er det katastrofalt. Opdager dine medarbejdere, at du skjuler fejl, gør de det samme. Og det kan du naturligvis ikke leve med. Det nytter ikke noget, at du ikke ved, når der er problemer i din afdeling.

Heldigvis er der et fremragende alternativ: brug fejl til at blive klogere og bedre af. Brug store fejl til at kaste lys på fx jeres kvalitetssikringssystemer og på sammensætningen af de kompetencer, som blev sat sammen til at løse den specifikke opgave. Undersøg bredt omstændighederne, generaliser og tænk nyt. Vend fejl om og se, om der tegner sig konturer til nye muligheder på deres bagsider. Det betyder ikke, at du ikke skal ærgre dig over sjusk, ubetænksomhed og dovenskab. Men det er symptombehandling at råbe og skælde ud, dårligdommene forsvinder ikke af det.

Begynd altid med at overveje, hvad du selv kunne have gjort anderledes. Og ved at spørge dig selv og andre om det og insistere på at afdække det, så vil dine medarbejdere begynde at gøre det samme. Gør de det, er første trin lagt til, at man ikke bare i din afdeling enkeltvis og kollektivt bagefter tænker sig om og bliver klogere, men også, at man anstrænger sig lidt mere og tidligere næste gang. Og så falder antallet af fejl til det naturlige niveau, som findes i en verden af mennesker og usikkerhed. Og du har sandsynligvis også fået fat i en del af rodnettet til sjusk, ubetænksomhed og dovenskab.

Jeg vil afslutte denne anbefaling med et citat fra tidligere omtalte artikel af Pfeffer og Sutton: ”I hvert fald siden Platon har mennesker

forstået, at sand visdom ikke stammer fra ren og skær akkumulering af viden, men fra en sund respekt og interesse for de enorme territorier af uudforsket viden. Faktabaseret ledelse forstås ikke dygtigst af know-it-alls, men af chefer med dybfølt respekt for omfanget af deres uvidenhed.”

Vær åben og ærlig

”Vær åben og ærlig” er det måske bedste eksempel på en fuldstændig uinteressant holdning – hvem kan principielt være tilhænger af det modsatte? Men den er afgørende vigtig i denne sammenhæng, og samtidig kan det være en meget vanskelig adfærd at udvise.

Måske byder din stilling med mellemrum på situationer, hvor du må gradbøje sandheden. Det kan være, at du tilbagevendende i kortere eller længere perioder besidder information, som offentliggøres både internt og eksternt efter bestemte procedurer, måske fordi din virksomhed er børsnoteret, eller fordi du sidder i et offentligt embede, som af lovgivningsmæssige eller politiske årsager kræver tavshed af dig. Det må og skal du naturligvis respektere.

Du bliver også nødt til at respektere påbud om fortrolighed og ikke-videregivelse af information, når sådanne påbud kommer ovenfra. Den type påbud er der en del af i organisationer, desværre også en del meningsløse. Dem vil jeg advare dig imod selv at udstede. Og du skal ikke selv sidde på information og viden. Du kan få lyst til det, for det gamle ord om, at magt er viden, har ikke mistet sin gyldighed. Og du, jeg og andre er ikke mindre magtbegærlige, end man har været tidligere. Problemet er bare, at viden og information i virksomheden før i tiden var styret og kontrollerbart, og ledelsen kunne indrette sig og organisationen, så de besad al vigtig information. Men som beskrevet tidligere i afsnittet om viden- og teknologieksplosionen, så kommer information nu og i fremtiden til virksomheden i ustyret form og på alle niveauer. Hvis den kommer, for det gør den i visse sammenhænge

kun, såfremt alle gode kræfter på alle niveauer nysgerrigt og vedholdende opsøger den.

Så hvis du åbent, ærligt og uden tøven fremlægger og videregiver, hvad du ved og ser, så maksimerer du sandsynligheden for, at dine medarbejdere og kolleger vil gøre det samme.

Denne åbenhed, ærlighed og rettidighed omfatter også ærlig feedback. Som tidligere citerede Surowiecki skriver med stor relevans for denne bogs tema: "Det er indlysende, at medmindre personer kender sandheden, er det usandsynligt, at de vil træffe de bedste beslutninger. Sandhed omfatter også at give ærlig feedback ... Desværre er der ikke mange undersøgelser, der peger i retning af, at denne type videndeling finder sted. Chris Argyris, en af organisationsteoriens grand old men ... fremhæver, at 'uautentisk opførelse' faktisk er normen i de fleste organisationer. Argyris mener, at et af de forhold, der kommer i vejen for udveksling af korrekt information, er en dybfølt modstand hos lederen mod opposition fra medarbejderne. Denne mangelfulde videndeling er en reel omkostning ved en top-/down-indstilling til beslutningstagning: Det indhyller beslutningstagerne i en illusion af ufejlbarlighed, og ansporer alle andre til ukritisk at rette ind."

Igen, hvis du giver ærlig feedback, selvfølgelig på en anstændig og opbyggelig måde og med understregning af ønsket om selv at stå til rådighed, så kan du med tiden også – og på trods af den asymmetriske magtrelation – være så heldig selv at få ærlig feedback.

I relation til tilvejebringelse af beslutningsgrundlag er der med andre ord intet alternativ til en vedholdende og konsekvent lederadfærd gennemsyret af rettidig åbenhed og ærlighed.

Vær kreativ og innovativ

Nogle virksomheder indretter lokaler, som indretnings- og udstyrmæssigt katalyserer nye ideer. Ophold i sådanne rum virker ofte efter

hensigten. Og kan man undgå, at lokalerne bliver opfattet som modstykker til de daglige arbejdsrammer i den forstand, at kreativitet (den nye ide) og innovation (kreativiteten omsat til virksomhedsmæssig værdiskabelse) ikke har deres plads i den normale arbejdstid, men alene når man mødes i det særlige innovationsrum, så er sådanne specialindretninger en god ide.

Ofte vil det være endnu bedre, hvis kreativiteten og innovationen ikke afgrænses og styres i tid og rum, hvis rummet for begge dele med andre ord skabes lige der, hvor du og dine medarbejdere arbejder. Der er i den sammenhæng ingen tvivl om, at den fysiske indretning betyder noget. Det er lige så uomtvisteligt, at der er hjælp at hente i kreativitetsteknikker og -værktøjer, så dem bør I i afdelingen i bogstaveligste forstand lege med og lære af, så de bliver en naturlig del af jeres måde at arbejde alene og sammen på.

Som chef skal du som anført fremelske de skæve vinkler. Det tror vi som chefer, at vi gør. Men med travlhed, snævert dagsordenfokus, når vi (endelig) er sammen med vores medarbejdere, henkastede (og muligvis rigtige) bemærkninger om tidligere forgæves forsøg med noget lignende etc., risikerer vi ikke blot at slå en halvdårlig ide ihjel, vi nedbryder incitamentet til at få en banebrydende god ide på et senere tidspunkt.

Men hvis du skal byde alle ideer velkomne, og de fleste, hvis ikke alle, er ubrugelige, hvad gør du så? Og hvordan lader du dig ægte begejstre, når hele afdelingen sprudler af mange flere dårlige end gode ideer, og ingen for øvrigt bekymrer sig om at bringe nogen af dem videre for slet ikke at tale om at drive den daglige forretning? Ja, hvad gør du så? Så fylder du dig med dårlige undskyldninger!

For er kvaliteten af ideerne generelt lav, så har du ikke forstået dem ordentligt, eller også har medarbejderne ikke forstået organisationens mening, værdier og mål. I sidstnævnte tilfælde har du med andre ord

ikke løftet dit ansvar for organisatorisk fællesskab – fælles forståelse af fælles mål, fælles mening og fælles sprog. Så fej for egen dør og fremelsk kreativitet og evnen til, at kreativiteten bliver til innovation, til ny og mere værdiskabelse.

Jeg hørte engang om Niels Bohr, at han i en radioudsendelse var blevet bedt om at give et kort og præcist svar på et spørgsmål. Til det skulle han have svaret: ”Det kan jeg godt, men så bliver det kort, præcist og forkert.”

Du kan i lederrollen komme ud for et tilsvarende pres og ønske om at skabe klarhed og enkelthed. Presset og ønsket kan både komme fra dig selv, fra dine medarbejdere eller fra andre dele af organisationen, og det vil i vores trinmodel primært opstå i beslutningsgrundlags- og analysefaserne. Du skal arbejde for, at organisationen hele tiden bestræber sig på at efterkomme dette ønske. Men på en ganske bestemt måde: Skab enkelthed og klarhed med hensyn til jeres måde at gøre tingene på. Insister på, at I altid gør jer umage med at identificere nye behov for at træffe beslutninger, for at etablere et højt kvalificeret og relevant beslutningsgrundlag. Insister på, at I gør jer umage med analysen, med at træffe en beslutning og med at eksekvere det, som I har besluttet. At I i løbet af eksekveringen hele tiden har øjne og ører åbne for interne begivenheder og behov, som tilsiger ophør, retnings- eller hastighedsændringer.

Det skal stå klokkeklart, at sådan gør I hver gang, og at I hele tiden arbejder med at forfine klarheden og enkeltheden i denne proces. Men dette arbejde og kravet om klarhed og enkelthed må du og I ikke forveksle med forsimpning af konteksten: Visse problemstillinger er indviklede, og så må du insistere på, at I undersøger og behandler dem som sådanne, uden at det betyder, at beslutningen skal være tvetydig eller uklar, tværtimod.

Kompleksiteten kan I måske bedre forholde jer til, hvis I deler den lidt op. Generelt kan man sige, at kompleksiteten stiger med:

- Antallet af faktorer, der indgår i problemstillingen.
- Hastigheden, hvormed de pågældende faktorer varierer og udskiftes med andre.
- Omfanget, hvormed faktorerne påvirker hinanden.
- Omfanget og karakteren af de vanskeligheder, der er forbundet med at identificere faktorerne.

Selve beslutningens klarhed og forståelighed er afgørende vigtig. Det vender vi tilbage til i beslutningskapitlet.

Refleksionspunkter

Når I næste gang er blevet enige om en problemstilling og er klar til at skride til analyse og beslutning, så bed alle skrive problemstillingen ned. Bed desuden alle med et tal på en skala fra et til ti om at angive deres opfattelse af problemstillingens vigtighed. Sammenlign efterfølgende formuleringerne og tallene med henblik på at afdække, om I faktisk havde opnået fælles forståelse af problemstillingen.

Tænk tilbage på de seneste tre beslutningsprocesser:

Hvor meget opmærksomhed og værdi tillagde I ikke umiddelbart tilgængelig information?

Hvilken rolle spillede du i processerne?

Hvilken lederadfærd udviste du?



KAPITEL 5

Analyse – trin 3

BESLUTNINGS- BEHOV	BESLUTNINGS- GRUNDLAG	ANALYSE	BESLUTNING	EKSEKVERING
-----------------------	--------------------------	----------------	------------	-------------

I praksis er der mange frem- og tilbageløb mellem trinene i konkrete beslutningsprocesser. Eksempelvis kan analysearbejdet afføde nye behov for beslutningsgrundlag eller identifikation af en anden problemstilling.

Som vi skal se, er analyseopgaven i princippet ret simpel. Men du skal gøre dig det klart, at jo nemmere opgaven løses, jo mere bør du i tilfælde af eventuelle interesse- og holdningsforskelle være opmærksom på, at denne fases gennemførelse kan lægge gift ud for den efterfølgende eksekvering. Det skal vi bl.a. beskæftige os med, inkl. hvilke adfærdsmidler, der står til din rådighed for at undgå det problem.

VALGKRITERIER OG ALTERNATIVE VALGMULIGHEDER

En analyse består af fire trin:

1. *Opstil valgkriterier*

Hvilke forhold har betydning for beslutningens kvalitet? Hvad gør

den god eller mindre god? Hvis det fx drejer sig om valg af et nyt administrationssystem kunne kriterier for valg mellem mulige softwareløsninger være: brugervenlighed, funktionalitet, hardwarekrav, leverandørsikkerhed, supportvilkår og -kvalitet, økonomi, irreversibilitet (muligheden for i praksis at omgøre softwareinvesteringen og -implementeringen er udelukket), kompetence- og ressourcemæssige krav til organisationen og dens medarbejdere, herunder også krav til tidsforbrug både i implementeringen og i den efterfølgende drift samt fleksibilitet over for fremtidige ændringer af fx organisatorisk eller arbejdsprocesmæssig karakter.

2. Tildel valgkriterierne vægt

Hvor vigtige er de enkelte kriterier i forhold til hinanden? I praksis skal man give alle valgkriterierne væggtal mellem 0 og 1, således at væggtallene tilsammen giver 1; fx 0,15 til brugervenlighed, 0,20 til funktionalitet, osv.

3. Opstil alternativer

Hvilke muligheder har vi? Hvad skal vi vælge imellem? Vi kan fx vælge den software, der har lav funktionalitet, men som er udviklet af samme etablerede producent, der har udviklet vores økonomisystem. Eller vi kan vælge den skræddersyede og prismæssigt konkurrencedygtige løsning fra den nystartede virksomhed, som er interesseret i at få os som kunde, men hvis levedygtighed vi er i tvivl om. Vi kan også vælge den store udenlandske producent af totallosninger som et første skridt mod en samling af alle virksomhedens it-systemer, eller vi kan vælge ikke at gøre noget, det såkaldte 0-alternativ.

4. Vurdering af alternativer

Hvert alternativ vurderes ved at bedømme det for hvert enkelt kri-

terium på en skala fra 0 til 100 %. Den store internationale leverandør vil formentlig score højt på kriteriet leverandørsikkerhed, men måske lavere på pris, den lille nystartede vil i dette eksempel score omvendt.

I dette kapitel vender vi os mod de ledelsesmæssige muligheder og udfordringer, som ligger i analysefasen.

DINE LEDELSESGAVER OG -UDFORDRINGER

Grundighed

Du skal sørge for grundighed, et nøgleord i enhver analyse. Det er en opgave af den kedelige slags, vil mange synes. Måske kan det hjælpe at tænke følgende tanke: Tænk på, om du i dit eget fravær ville bryde dig om en fremherskende stemning i afdelingen af manglende grundighed, af en ”det her må være godt nok”-holdning og af en lemfældig brug af ”vi skal jo også videre”-konklusioner.

Du kan også tænke på, hvad det på både kort og lang sigt koster, at du selv som chef og rollemodel er overordnet ansvarlig for en ikke grundig gennemført beslutningsproces. Du kan regne på denne omkostning (og det vigtige er ikke at sætte kroner og ører på, men at forholde sig til alle perspektiver og den størrelsesorden, der samlet set er tale om):

- Hvor stor værdi mister I ved ikke at vælge de bedste løsninger?
- Hvilke konsekvenser har det for kvaliteten af andre organisatoriske processer og opgaveløsninger, herunder også efterfølgende beslutningsprocesser, at du sender signaler om middelmådighed? Hvad vil værditabet med andre ord være i andre sammenhænge, hvis medarbejdere og kolleger heller ikke vælger det bedste, ikke gør deres bedste etc.?

- Hvad koster det i spildtid og andre former for overflødig ressourceforbrug at skulle samle op efter dårlige beslutninger, som hurtigere skal omgøres, og efter ineffektive eksekveringer, som lider under den manglende grundighed i de forudgående beslutningsprocesser?

Insister og fokuser på stringens og logik

Opgaven med at sørge for grundighed knytter sig til de fire analysetrin. Men i nogle situationer kan det være vanskeligt at tilvejebringe et relevant grundlag enten omfangs- eller kvalitetsmæssigt. Grundlaget kan være mangelfuldt, rammer måske relativt meget ved siden af, eller er i sig selv behæftet med stor usikkerhed. I den situation er det – som tidligere citerede Pfeffer og Sutton gør opmærksom på – alligevel vigtigt at fastholde, at analysen skal basere sig ”mere på logik og mindre på gæsteri, frygt, tro og håb”.

Skab en åben, ærlig, anerkendende og fokuseret samtalekultur

Ram Charan skriver i en anden interessant artikel i den refererede udgave af Harvard Business Review om beslutsom dialog. Som han skriver, er ”betslutsom dialog nemmere at genkende end at definere. Den fremelsker grundighed og kreativitet og skaber sammenhæng mellem tilsyneladende fragmenterede og uforenelige ideer. Betslutsom dialog får spændinger frem og løser dem ved, at alle synspunkter præsenteres. Eftersom sådanne dialoger er intellektuelle undersøgelser, ikke forsvar af og angreb på forskellige (udgangs)positioner og en jagt på sandheden i stedet for en konkurrence, føler de involverede større ejerskab til resultatet. Det føles rigtigt, fordi de selv har været med til at skabe det.” Så deltagerne i dialogen ”tackler de følelsesmæssige udfordringer ved at overkomme (interesse-, holdnings-, følelses- og andre) konflikter åbent og demonstrerer dermed, hvordan man kan være uenige, i visse tilfælde voldsomt uenige, uden fjendskab og uden at tabe det fælles formål af sigte”. Uden at tabe fællesskabet på gulvet, kunne man tilføje.

Dialogformen og Charans anbefalinger bør have fokus i alle organisatoriske dialogssammenhænge. Det særligt vigtige i analysefasen er at få spændinger frem. Det er min erfaring, at det i praksis er vanskeligt både i ledergruppesammenspil og i samspil mellem chef og medarbejdere. Derfor er man også og måske navnlig i autoritetsforhold tilbøjelig til at undertrykke spændinger, fx ved at undgå at bringe dem frem eller ved mere eller mindre ubevidst at underspille betydningen af dem.

Spændingerne kommer navnlig til udtryk, når forskellene omhandler modstridende holdninger, interesser, mål og prioriteringer. Sådanne forskelle vil ofte være til stede og bør komme til udtryk i fastlæggelsen af kriterier (1. trin) og evalueringen af de enkelte alternativer (trin 4), men først og fremmest i vægtningen af kriterierne (trin 2). Medarbejdere og ledelse vil fx ofte være uenige om, hvor stor vægt brugervenlighed skal tillægges, it-funktionen vil være uenig med den øvrige organisation om betydningen af tekniske spørgsmål, ledelsen vil lægge mere vægt end andre på den langsigtede fleksibilitet osv.

Din opgave er at skabe en organisation, som i det daglige samspil holdnings- og adfærdsmæssigt søger og anerkender alle interesser og synspunkter som legitime. Det betyder ikke, at det er din opgave eller forpligtelse at tillægge alle holdninger og meninger (samme) betydning. Slet ikke. Med anerkendelse godkender du ikke, du viser, at du har forstået. Og med anerkendelse når du langt, for vi forventer som personer ikke nødvendigvis at få ret, men vi har et behov for at blive set, lyttet til og forstået.

DIN LEDELSESOPMÆRKSOMHED

Som beskrevet i kapitel 2 har vi som personer i nogle sammenhænge begrænset rationalitet. Bl.a. mentale faldgruber kan derfor stå i vejen for denne fases krav om stringens, grundighed og objektivitet.

Faldgruberne skal ikke gennemgås igen, men i visse organisationer

kan fx frygten for konsekvenserne af at begå fejl ubevidst komme til at præge både kriterievægtningen og vurderingen af de enkelte alternativer. Det er et eksempel på en faldgrube, der kan fylde meget hos personer, som har oplevet eller forestiller sig ubehagelige konsekvenser (fx firing, reducerede karrieremuligheder eller chefens kortvarige vrede eller langvarige unåde) af at træffe muligvis forkerte valg. Eksemplet er valgt, fordi irrationalitet og den bagvedliggende frygt ikke nødvendigvis er bevidst, ikke nødvendigvis har hold i virkeligheden, og fordi den vil opleves som ubehagelig at italesætte.

Du bør således have opmærksomheden rettet mod irrationalitet, tabuer og lignende. Og du må gøre alt for at fornemme og forstå interesser, holdninger og motiver. Undersøge dem og forsøge at forstå dem i stedet for at gøre dig til dommer over dem.

Det kan være meget vanskeligt at afkode følelser, holdninger og motiver. Jeg kan anbefale dig at prøve at ændre perspektiv. Lee Bolman og Terrence Deals fire organisationsperspektiver (forståelse af organisationen som henholdsvis maskine, familie, teater og jungle), som blev beskrevet tidligere, kan også her være en hjælp. I forhold til at afkode motiver og interesser er navnlig jungle-/magtperspektivet brugbart som forståelsesramme.

DINE HOLDNINGS- OG ADFÆRDSMIDLER

Anerkend

Tænk på, hvordan du selv har det, når du gerne vil sige noget (som er vigtigt for dig), og du så oplever enten at blive overhørt, afbrudt, inden du har forklaret dig, eller refereret mangelfuldt, når dit udsagn efterfølgende gengives af andre. Og her er der ikke nødvendigvis tale om ond vilje hos dine samtalepartnere. Du kan blive overhørt og afbrudt i en engageret diskussion. Og vi misforstår ofte hinanden, simpelthen fordi vi som tidligere beskrevet har forskellige udgangspunkter. Tænk på,

hvordan det i andre private eller arbejdsmæssige sammenhænge påvirker eller har påvirket din adfærd, når du følte dig glemmt, overset eller misforstået.

Tænk også på, om du har oplevet arbejdsfællesskaber eller private sammenhænge, hvor omgangsformen var præget af – syntes de andre – venlige drillerier. Tænk på, hvor sjove, du syntes, at de vedvarende morsomheder på din bekostning var. Og spekuler på, hvordan det påvirkede din og andres åbenhed i gruppen. Pointen er, at uanset om der ligger god eller ond vilje bag, og uanset om drillerier ikke er ment som andet end 'lidt sjov skal vi da have', så er det eneste vigtige, om det blokerer og øger bunkerne af det usagte eller tabuiserede.

Så tænk på andre måder, og brug det til at identificere, forstå og anerkende din organisation og situation. I forhold til eksemplet med nyt software kan du fx komme ud for, at it-medarbejdere værner om det nuværende – 'deres' – system på en måde, som giver dig en fornemmelse af, at de har svært ved at forholde sig fagligt neutralt til sammenligningen med nye systemer. Men det værn behøver ikke kun at udtrykke affektion. Det gamle system kan være en reel magtbase (det er kontrol over ethvert aktiv), fordi både organisationen og it-medarbejderne ved, at sidstnævntes kompetencer og tilstedeværelse er afgørende for det nuværende systems drift, vedligeholdelse og udvikling. Systemet udgør derved en sikkerhedssele, som kan fastlåse it-medarbejderne til virksomheden og muligvis arbejdsmarkedet. Hvor rigtige disse overvejelser og forestillinger er, er ikke vigtigt. Det, der er vigtigt, er, hvor rigtige it-medarbejderne tror, at de er. Og det bliver du nødt til at forstå. Du bliver nødt til at udtrykke, at du godt kan se og forstå, at de ser virksomheden og verden sådan. Og når I skal løse problemet med software-udskiftning, så må I i fællesskab forstå, hvordan og i hvor høj grad dette forhold er en del af problemstillingen.

Så anerkend. Ved at anerkende får du for det første tilvejebragt det bedste grundlag for at kunne vægte kriterierne over for hinanden, for

det andet får du som sagt gennem anerkendelse og inddragelse skabt maksimalt fælles ejerskab til den efterfølgende beslutning.

Ved at anerkende alle udsagn i en god sags tjeneste kan du blive skydeskive for meget. Du vil rent ud sagt skulle høre på meget sludder. Men ikke i længden. Som en tidligere kollega lærte mig, så er det ofte et spørgsmål om at få 'trykket af ventilen' – at få lettet det overtryk, som muligvis er skabt i andre sammenhænge. Og når alt bliver tilladt, så forsvinder overtrykket og den type adfærd, som følger med. For det kan sagtens være, at du – især hvis det er nyt for dig at udvise anerkendelse – vil møde uanstændig og uacceptabel opførsel. Vrede, uforskametheder og lignende. Nævnte reaktioner er naturlige, når personer, holdninger eller adfærd i en vis forstand har været undertrykt og pludselig får mulighed for at komme ud. Men reaktionerne vil forsvinde igen, hvis du besvarer dem med ro, beklager behovet for at råbe eller at tale grimt om dig eller andre, udtrykker håbet om, at det ikke vil være nødvendigt i længden, stiller dig til rådighed med hjælp til, hvordan I sammen og i alle sammenhænge kan nå til den tilstand, vender dig mod sagen igen og efterfølgende faktisk henvender dig og stiller dig til rådighed. Og samtidig har du som chef og rollemodel taget de første afgørende vigtige skridt hen imod at etablere en ny omgangstone og adfærd, og du har skabt fundamentet for, at I åbent og ærligt diskuterer og analyserer sager med inddragelse af holdnings-, interesse- og meningsforskelle.

Selvfølge ændres form og tone ikke fra den ene dag, uge eller måned til den næste – praksisfællesskaber lejr sig tungt i, hvad vi siger og gør. Men hold øje med, at tingene ændrer sig, og glæd dig i begyndelsen over de små tegn på ændring. Accepter, at nogle medarbejdere kommer hurtigere med end andre, og insister på at diskutere det med dem, der ikke bevæger sig. Bed dem beskrive i billeder, hvordan de ser og forestiller sig organisationen opføre sig i den nye tilstand. På den måde vil du opdage, at nogle personer simpelthen ikke kan

forestille sig det, og så må I tage den derfra. Spørg, hvad du kan gøre for dem og deres dagligdag med henblik på at påbegynde en bevægelse og spørg, hvad de tror, at de selv kan gøre. På den måde bliver du også fuldstændig sikker på, om den enkelte person ikke vil eller ikke kan.

Kan du fastslå, at nogle ikke vil bevæge sig, så kan det være nødvendigt at forklare, at de skal – men husk at være grundig – inden du gør det. For det vil også i denne sammenhæng være sådan, at nogle hverken kan eller vil. Jeg har selv oplevet supersælgere, som bidrog med store bidrag til bundlinjen, men som blev ved med at behandle deres kolleger og sekretærer uanstændigt og helt ude af trit med det kodeks for samarbejde og omgang med hinanden, som vi var blevet enige om på arbejdspladsen. Problemet var, at vi som ledelse i en virksomhed med en ikke-prangende økonomi ikke kunne blive enige om, hvad der vejede tungest: bortfald af dækningsbidrag knyttet til at fyre medarbejderen eller de kun vanskeligt målbare omkostninger ved at acceptere uanstændighed, demotiverede medarbejdere, manglende ledelseskonsekvens og -troværdighed etc. Problemet opstod, fordi vi i ledelsen ikke havde behandlet problemstillingen i dybden, da kodeksen blev besluttet. På det tidspunkt var den uanstændige opførsel kendt af alle som et stort problem, og derfor burde vi i ledelsen have gjort arbejdet i analysefasen færdigt – vi skulle have skabt konsensus om, hvorvidt vi som ledelse og virksomhed ønskede kodeks eller supersælgerdækningsbidrag.

Den tilhørende anbefaling er, at når du og I skal træffe holdningsmæssige og værdiladede beslutninger i organisationsregi, så start med at glæde jer over fællesskab og enighed om det rigtige, men prøv samtidig værdierne af i scenarier, hvor de bliver sat på prøve. Nogle virksomheder har prøvet at stå i en situation, hvor de skulle vælge mellem grundigt gennemarbejdede værdisæt og store indtjeningsmuligheder. Det giver sår i organisationen at opdage, at man vælger pengene, uanset hvor meget det drejer sig om. Det betyder ikke nødvendigvis, at det

valg er forkert. Det betyder, at et værdisæt med vægt på moral, holdninger og principielle sondringer mellem rigtigt og forkert aldrig skulle have været besluttet, for konsekvenserne for ledelsestroværdigheden kan blive næsten uoverstigelige, når ledelsen efterfølgende ikke har råd til at vælge værdisættets moral og etik frem for penge.

Skulle du blive inddraget i værdiarbejde, vil jeg derfor anbefale dig at gøre dig til talsmand for konkrete retningsgivende og adfærdsanvisende værdier forretningsprincipper og ikke for værdier af moralsk/etisk karakter, som sondrer mellem rigtigt og forkert. I stedet for at stemme for 'miljørigtig', så foreslå 'helhedsorienteret', i stedet for 'innovativ', så 'fremtidsorienteret', i stedet for 'profit', så 'værdiskabende', i stedet for 'kunden er konge', så 'relationsskabende' osv. Den type ord er mindre svulstige og prangende, til gengæld er de ofte mere tidløse og mere relevante i større dele af hele organisationen, og de har for alle grupper af medarbejdere også den fordel, at de alene derved udtrykker anerkendelse i bredere forstand og som bærende princip.

Refleksionspunkter

Tænk på tidligere analyseforløb.

Kan du ved at tænke på de efterfølgende eksekveringer få øje på forhold, som kunne og burde være blevet behandlet tidligere?

Var der noget vigtigt eller ubehageligt, du undlod at bringe ind i analysen?

Havde du fornemmelsen af, at andre holdt noget tilbage?

Var I grundige nok? Hvis ikke, hvad kostede det jer så, jf. det anførte regnestykke?



KAPITEL 6

Beslutning – trin 4

BESLUTNINGS- BEHOV	BESLUTNINGS- GRUNDLAG	ANALYSE	BESLUTNING	EKSEKVERING
-----------------------	--------------------------	---------	-------------------	-------------

Med identifikationen af beslutningsbehovet, etableringen af beslutningsgrundlag og gennemførelsen af analysen står vi nu over for faktisk at skulle træffe beslutningen. Men ligesom analysen skal være funderet i beslutningsgrundlaget, så må det også være et krav til beslutningen, at den baserer sig på analysen. Derfor vil beslutningen principielt være givet som trin 5 i en grundig analyse: vælg det alternativ, som får den højeste score.

I eksemplet med valg af nyt software ville beregningen af scoren for den skræddersyede løsning fra den lille it-virksomhed se sådan ud:

1. Tag vægtningen af brugervenlighed på 0,15 og multiplicer den med værdien af denne løsnings høje brugervenlighed (det kunne være 90 %), dvs. $90\% * 0,15 = 0,135$.
2. Tag vægtningen af funktionalitet på 0,20 og multiplicer den med værdien af den skræddersyede løsnings høje funktionalitet (80 %), dvs. 0,160.



3. Tag vægtningen af leverandørsikkerhed på 0,25 og multiplicer den med 10 % for det lille it-firma, dvs. 0,025.
4. Disse tal ($0,135 + 0,160 + 0,025 = 0,320$ – og mindre matematisk kan det desværre ikke blive) lægges sammen med vægtningen af de øvrige kriterier for og evalueringer af den lille skræddersyede løsning.

Samme regnestykke ville skulle gennemføres for de øvrige alternativer, og regneøvelsen ville afsløre det bedste valg.

Det vil derfor være ligetil at identificere det bedste alternativ. Det ændrer ikke ved, at det ofte kan være både ubehageligt at træffe den formelle beslutning, og at det kan være fristende at snyde på vægten ved ikke at følge analysens konklusioner.

(I mange – og principielt i alle – beslutningssammenhænge bør man opstille hele regnestykket i kroner og ører og på den vis arbejde med brugervenlighed, funktionalitet, leverandørsikkerhed osv. i en fælles målestok. Det gør det noget mere kompliceret at gennemføre regnestykket, men principperne er de samme. Det er dem, jeg har villet illustrere her.)

BESLUTNING OG FÆLLES FORSTÅELSE AF EKSEKVERINGEN

Beslutningen skal formelt træffes som en naturlig konsekvens af den forudgående analyse. På denne måde er opgaven i sig selv bagudrettet. Men fokus bør på dette trin være fremadrettet, nemlig mod at etablere forudsætningerne for en succesfuld eksekvering.

Som tidligere anført kan den problemstilling eller mulighed, som beslutningen knytter sig til, være meget kompliceret. Det kan der muligvis ikke gøres noget ved. Til gengæld må det ikke være sådan, at beslutningen er svær at forstå. Den skal stå lysende klar for alle interne og eksterne interessenter, herunder naturligvis først og fremmest dem, som har en rolle i eksekveringen.

Tommelfingerreglen er, at alle hv-spørgsmål skal være utvetydigt besvaret: hvad er baggrunden for og meningen med beslutningen? På hvilket grundlag er den truffet? Hvilke beslutningsalternativer blev overvejet? Hvorfor blev dette alternativ valgt frem for de andre? Hvilke kritiske succesfaktorer og forudsætninger ligger til grund? Hvilke planer (B, C og D) ligger parat for de tilfælde, hvor udviklingen internt eller eksternt ikke forløber som forventet? Hvem skal gøre hvad (anderledes) hvornår? Hvor og hvordan skal den enkelte holde øje med, om der er brug for korrektioner? Hvilken ny tilstand sigtes der mod? Hvilke resultater er ønskede? Hvilke hidtidige beslutninger, regler og politikker er med beslutningen omgjort (og hvorfor)? Hvor kan den enkelte gå hen, når hun opdager, at hun alligevel ikke har forstået baggrunden eller den ønskede indsats? osv.

Sammenfattende kan man sige, at både beslutningsgrundlaget, analysen og eksekveringen skal være veldokumenteret og fuldt forstået.

DINE LEDELSESOPGAVER OG -UDFORDRINGER

I overensstemmelse med din organisatoriske placering er du altid formelt den, der træffer beslutningen, uanset hvordan og af hvem den i en konkret sammenhæng kommunikeres.

Du har som opgave at være garant for, at beslutningen altid ligger i naturlig forlængelse af analysen, og at der sammen med den formelle beslutning tilvejebringes de bedste forudsætninger for en succesfuld eksekvering.

Men først og fremmest må du ikke efterlade nogen som helst tvivl om, at du føler dig 100 % ansvarlig for den forudgående proces, for selve den formelle beslutning og for den efterfølgende eksekvering uanset din egen rolle, omfanget og karakteren af din personlige involvering, dine personlige interesser og egne mål, beslutningsprocesforløbet som sådant, beslutningens isolerede popularitet og sandsynligheden for den ønskede konsekvens.

DIN LEDELSESOPMÆRKSOMHED

Du skal være opmærksom på, at selve den formelle beslutning i praksis vil fungere som din sanktionering af de forudgående faser i beslutningsprocessen. Det er med denne handling, at du formelt og i forhold til alle ikke-involverede interne og eksterne personer sætter standarder og sender signaler.

Vi har som ledere, når vi skal meddele både positive og svære beslutninger, en tendens til at tale om beslutninger inden for rammerne af tidligere omtalte maskinmetafor: vi taler om nødvendigheden af eller muligheden for gennem ændrede mål, ændret besætning, ændrede strategier eller ændrede processer at dreje organisationen i en mere hensigtsmæssig retning. Vi bør tænke på, at det lytter medarbejderne også til og forsøger at se logikken i. Men her som i analysefasen vurderer de også med hjerte og ben, så de aspekter (følelser og den eventuelle ekstra eller ukendte indsats) skal forklaringen og en eventuel appel også omfatte.

Hvis du i denne fase har en eller flere kommunikationsopgaver, så husk, at du ikke er færdig, når du har afleveret dit budskab; du er færdig, når modtagerne har forstået det (på en sådan måde, at du kan konstatere, at de faktisk agerer som ønsket).

DINE HOLDNINGS- OG ADFÆRDSMIDLER

Udvis konsekvens

Når analysen har tilsagt A, så må du vælge A.

Udvis ubegrænset ansvarlighed

Giv i ord og gerning udtryk for, at du har gjort og fortsat vil gøre dit yderste for at bidrage til, at I skal lykkes. Jo mere ubehagelig beslutningen er, jo mere skal du fylde (og ikke omvendt), jo mere skal du fuldt og helt i ord og gerning stille dig bag den. Det er din lederopgave og

-forpligtelse. Faktisk er den ubehagelige beslutning en af de situationer, hvor du får mulighed for at træde i karakter som person og rollemodel. Og det kan du roligt gøre, for har du og din afdeling gjort jer umage, og fortsætter I med samme omhu i eksekveringsfasen, så står du og din organisation stærkere, uanset hvordan det udvikler sig.

Holdningsmæssigt vil jeg foreslå, at du udviser ansvarlighed i forhold til hele virksomheden. Den holdning og tilgang vil sikre, at du til stadighed agerer proaktivt og helhedsorienteret. Det vil virksomheden have gavn af, og det vil dine medarbejdere tage ved lære af.

Det er i den forbindelse vigtigt at holde fast i, at der er to typer ledelsesmæssigt ansvar: dels det uomgængelige, men for alle andre end den øverste chef begrænsede organisatoriske, dels det personlige, selvvalgte og holdningsmæssige. Det er det sidste, vi behandler her. Selvvalgt betyder, at du selv kan vælge, hvor bredt du organisatorisk vil udvise ansvarlighed over for, at kolleger og afdelinger lykkes. Som Stephen Covey i *Syv gode vaner* foreslår, så vælg det hele. Hans argument er i en lidt anden ikke-ledelsesmæssig sammenhæng, at hvis vi som mennesker tænker på det, som er vigtigt for os, som påvirkeligt, så får vi det bedre. Hvis vi har den indstilling og faktisk agerer som om, at vi selv kan være med til at forme og udvikle de forhold, som har betydning for os, så får vi større livskvalitet.

Og eftersom du i ledelsesmæssig sammenhæng er afhængig af din organisations evne og lyst til at agere proaktivt og helhedsorienteret, kan du lige så godt gøre en dyd af nødvendigheden, dvs. i din adfærd aktivt og meget eksplicit agere ansvarsfuldt.

Så prøv at lege med ideen om, at alt i virksomheden er omfattet af din interessesfære (formentlig svarende til den indstilling, du havde på din første dag i virksomheden). Identificer tre handlinger, som du som en konsekvens heraf bør foretage. Det kunne være at aflevere en information til en kollega et andet sted i virksomheden, som med stor sandsynlighed vil gavne ham og virksomheden (mere end det, du ellers

ville have gjort, men som ville have gavnet dig og din afdeling, og som du derfor normalt ville have valgt at gøre). Hvis du begynder konsekvent at tage ansvar bredt, så hold øje med effekterne: Hvis du begynder at gøre mere end forlangt og forventet, at gøre dig anstrengelser for at hjælpe andre med at lykkes, at give mere end du behøver, så får du endnu mere igen.

Man må spørge sig selv, om det kan betale sig på denne altomfattende måde at stille sig til rådighed. Meget tyder på, at det er en god måde at overleve og vokse på. Det beskriver Tor Nørretranders på spændende vis i et evolutionsperspektiv i bogen *Det generøse menneske*.

Du vil givetvis kende det fra dig selv. Vi har lyst til at være sammen med, bruge tid på, belønne og give gaver til overskudsmennesker, mens vi vender os bort fra nærighed. For påholdende personer gider vi ikke være sammen med igen, gøre handler med en anden gang eller arbejde for. De reducerer vores motivation og arbejdslyst.

Derimod vinder man ved at være givende. I al almindelighed vinder man relationer og goodwill, når man giver af sig selv; i ledelsesmæssig sammenhæng kan du dele ud af dig selv ved at udvise opmærksomhed, ved at anerkende, ved at gøre dit yderste for at hjælpe andre med at lykkes og ved at gøre arbejdspladsen og kollegerne i stand til at toppræstere.

Og regnestykket går op. Du vinder gehør ved at lytte til andre. Du bliver spurgt om din mening, hvis du spørger til andres. Du bliver lagt mærke til, og dine holdninger og din konsekvente adfærd har gode chancer for at blive den nye (høje) standard. Du gør en indsats og får med høj sandsynlighed toppræstationer og målopfyldelse retur.

Beslutning og eksekvering er yin og yang. Det giver ingen mening at prøve at beskrive eller forstå det ene uden samtidig at beskrive og forstå det andet. Vi skal i næste kapitel vende os mod sidste trin, beslutningens udtryk og mening, eksekveringen.

Refleksionspunkter

Lægger du og din organisation konsekvent analyser til grund for beslutninger? Hvis ikke, så hvorfor ikke?

Har du prøvet at undlade at træffe en beslutning (i sidste øjeblik), fordi du fik kolde fødder?

Hvorfor fik du i givet fald kolde fødder?

Tænk tilbage på Jeres seneste beslutninger. Hvordan og i hvor høj grad sikrede I eksekverbarheden?

Har du erfaring for, at nærighed betaler sig?



KAPITEL 7

Eksekvering – trin 5

BESLUTNINGS- BEHOV	BESLUTNINGS- GRUNDLAG	ANALYSE	BESLUTNING	EKSEKVERING
-----------------------	--------------------------	---------	------------	-------------

Min erfaring er, at der blandt ledere er en tendens til enten at fylde for meget eller for lidt i eksekveringssammenhænge. Det er forståeligt, for balancen er svær at finde. To undersøgelser foretaget omkring årtusindskiftet af konsulentfirmaet Ernst & Young i henholdsvis USA og Storbritannien tyder på det samme.

Ernst & Young spurgte aktieanalytikere, hvilke immaterielle aktiver de tillagde størst værdi. (Der findes tre overordnede typer aktiver: *finansielle aktiver* omfatter penge i kassen, tilgodehavender hos kunder, værdipapirbeholdninger og lignende pengestørrelser. *Materielle aktiver* er virksomhedens jordbesiddelser, bygninger, biler, maskiner, inventar, hardware, etc. *Immaterielle* aktiver indbefatter ikke-fysiske og ikke-pengemæssige virksomhedsværdier, bl.a. værdien af virksomhedens patenter, varemærker, medarbejderkompetencer og ledelseskvalitet.) Konsulentfirmaet spurgte til kategorien immaterielle aktiver, fordi den i de seneste mange år har udgjort en stadig større andel af virksomheders markedsværdi, sådan som de bl.a. opgøres på fondsbørser.



Aktieanalytikernes svar var interessant og relativt entydigt. I den amerikanske undersøgelse lå ledelsens evne til at udtænke strategier på en flot tredjeplads, i Storbritannien nummer to. I begge lande lå ledelsens evne til at føre strategierne ud i livet – til at eksekvere – nummer et.

Undersøgelserne understreger ledelseskvalitetens betydning for organisationers værdiskabelse. Mere specifikt viser undersøgelsesresultaterne, at det er vigtigt at kunne udarbejde planer, men det er endnu vigtigere at kunne føre dem ud i livet. Men planer kan vurderes uafhængigt af en eventuel eksekvering. Det modsatte er ikke muligt; man kan ikke implementere uden at forstå de bagvedliggende planer og beslutninger. Og man kan ikke regne med at lykkes, hvis man ikke har gjort et ordentligt forarbejde. Det er sådan, du skal forvalte eksekveringsansvaret: fokuser på og gør alt for at lykkes, men sørg først for at sandsynliggøre succesen med en god beslutning.

I den amerikanske undersøgelse lå ledelsestroværdighed for øvrigt nummer to. Det er en lidt sjov størrelse i denne sammenhæng, men det passer med, at det billedlig talt er på vejen fra tredjepladsen (evnen til at udtænke planer) til førstepladsen (evnen til at føre dem ud i livet), at man får troværdighed.

ORGANISATORISK UDLEVELSE

Den bedste beslutning kan som tidligere nævnt i en konkret sammenhæng sagtens være, at I ikke skal ændre noget. Den beslutning er ikke så god at blive klog af og diskutere som den, der indebærer enten ændringer i fx arbejdsprocesser, adfærdskodeks eller iværksættelse af et projekt, så den type holder vi os til her.

Der er tre vigtige opgaver:

- Organisatorisk at gøre det, der er blevet besluttet og aftalt.

- At korrigere og tilpasse, når ændringer i interne eller eksterne forhold tilsiger det. Korrektionerne og tilpasningerne kan tage karakter af ændret retning, ændring eller omdisponering af ressourceindsatser eller ændringer i hastigheden, inklusive ophør i fx projektsammenhænge.
- Organisatorisk læring til brug i og uden for den konkrete eksekveringssammenhæng.

DINE LEDELSESOPGAVER OG -UDFORDRINGER

Dine specifikke ledelsesopgaver er i en vis forstand de samme som i beslutningsbehovsfasen. Selvom I med en forudgående beslutning har besluttet at gå en bestemt vej, skal I fortsat til stadighed se jer til siden, undersøge om den valgte vej fører jer i den ønskede retning, være sikre på, at I stadig vil det samme sted hen, og sætte spørgsmålstegn ved, om hastigheden er rigtig og indsatserne de mest hensigtsmæssige. Det er din opgave at sikre og skabe den indstilling og adfærd.

Derudover skal du hjælpe og stille dig til rådighed. Ikke nødvendigvis med konkrete indsatser, for dem risikerer du at drukne i. Og, endnu værre, selvom tiden til en konkret indsats i en presset situation måske synes godt og rigtigt givet ud, så risikerer du, at konkrete indsatser tager tid fra at udøve nødvendig og vigtig ledelse, som ingen kan overtage for dig.

Stil dig i stedet til rådighed ved at tage dig tid til at hjælpe medarbejderne og organisationen med at præstere maksimalt inden for rammerne af styringsstrukturen, bl.a. ved om nødvendigt at tilpasse den. Denne form for hjælp omfatter også sikring af, at organisationen til stadighed tolker og forstår eksterne og interne begivenheder, også selvom I måske er travlt og begejstret optaget af en eller flere eksekveringer.

DIN LEDELSESOPMÆRKSOMHED

Der opstår ofte krydspres i forbindelse med eksekvering. Ressourcer, som er dedikeret en bestemt opgave, vil blive efterspurgt i andre sammenhænge, fx som følge af nye beslutninger eller pludseligt opståede behov for at bruge ekstra tid til eller penge på et bestemt område. Hold øje med det, og hold hovedet koldt i pressituationer. Bekæmp bl.a. din lyst til flugthandlinger som fx at kaste dig over opgaver, som medarbejderne nok skal varetage.

Du skal også løbende holde øje med, hvor din organisation og de enkelte delgrupper og -afdelinger befinder sig på skalaen mellem at kaste sig forblændet over alt det nye og ikke at rokke sig ud af stedet. Som vi skal vende tilbage til, er det din rolle at udgøre den modvægt, som skaber balance.

Og endelig skal du holde øje med dig selv. For du befinder dig af natur også et eller andet sted på ovennævnte skala. Er du god til at se og opfange nye signaler og god til at identificere muligheder, så kan det til gengæld være, at det kniber for dig at fastholde din interesse og ledelsesopmærksomhed i en bestemt sammenhæng over en længere periode.

DINE HOLDNINGS- OG ADFÆRDSMIDLER

Det er i eksekveringsfasen, at fårene skilles fra bukkene, og nogle chefer bliver ledere. Middelmådig ledelse i de andre faser skuffer og ærg- rer, men svigt i denne fase nedbryder medarbejdernes motivation. Som mennesker og medarbejdere kan vi ikke klare ansvarsforflygtigelse, og at ord ikke følger handling. Vi sætter i lighed med markedsanalytikere pris på ledere, som tager ansvar og holder ord. Dem vil vi følge og arbejde for. Den er ikke længere. Det er bare svært i praksis. For når vi møder modstand og skyldspørgsmål, er vi som mennesker, også i cheffollen, tilbøjelige til at gøre noget andet end det, vi har sagt, til at skjule os, stille os bagerst og til at skubbe andre frem – selv vore egne kolleger og medarbejdere.

Hold fast

At træffe selve beslutningen handler på kort sigt om at drage den umiddelbare konsekvens af en grundig analyse. Eksekvering handler om længerevarende og vedholdende konsekvens. Du skal være den fremmeste til at tage konsekvensen af det, I har besluttet, aftalt og sagt. Det skal du gøre, indtil I lige så grundigt beslutter, aftaler og siger noget andet. Så hold fast! Også når andre bliver sure, eller I mister opbakning, måske fra din egen chef (som måske er helt umulig at få i tale, når du og organisationen har brug for støtte og opbakning i forhold til resten af virksomheden).

Vær synlig

Stå fast og vær synlig, når I kommer under beskyldning, så vinder du point. Midt i krudttågerne vil du stå lysende klar for dine medarbejdere, som efterhånden vil være parat til at kæmpe fra hus til hus for din overlevelse. De ser, hvad du gør og står for. De lægger mærke til, at du er ordholden og gør det rigtige – ikke det nemme og det populære. Du bliver anerkendt, og du får etableret disse kvalitetsnormer som en væsentlig del af jeres praksisfællesskab.

Skab balance

Mine to sidste anbefalinger knytter sig til din opgave som modvægt. Hvis din organisation i begejstring over at have lært at tolke interne og eksterne indtryk og informationer glemmer opgaven og aftalerne, så dan modvægt og hjælp med at genskabe balance. Har de derimod ikke lært det endnu, så skal du øge fokus på det med henblik på at skabe ligevægt.

Og du skal kunne variere din adfærd. Du skal ikke altid enten hæn- ge i den ene ende af vægtstangen eller i den anden, du skal i enhver sammenhæng placere dig lige præcist dér, hvor du skaber balance.



Timing

Du skal kunne bevæge dig, afhængigt af hvor din organisation befinder sig. Du skal som sagt holde fast, men også kunne tage konsekvensen og på et tidspunkt give slip, iværksætte en ny beslutningsproces etc. Du skal placere dig på vægtstangen på rette sted og blive der, til virksomheden selv begynder at bevæge sig, for derefter at bevæge dig hen til det punkt, der skaber en ny balance. Og du skal træde frem og være meget synlig, når kuglerne begynder at fyge om ørerne på jer. Der skal du blive stående, til kampen løjer af, for derefter igen at agere støtte bag dine medarbejdere. Pointen i alle tre bevægelser er timing – min sidste, men ikke mindre vigtige adfærdsanvisning til dig i beslutningsprocessen.

I konklusionskapitlet opsummerer jeg dine ledelsesopgaver og giver en samlet anbefaling af godt lederskab.



Refleksionspunkter

Tænk på de seneste tre større eksekveringer:

I hvor høj grad gjorde I, som I havde besluttet?

Hvordan identificerede I behovet for tilpasninger, og hvordan blev I enige om dem?

I hvor høj grad var I i stand til at tilpasse jer ændrede omstændigheder?

I hvor høj grad fandt tilpasningerne sted uden forsinkelse?



Konklusion

Jeg kan ikke i relation til ledelse komme i tanke om interessante temaer eller problematikker, som indeholder en kendt sandhed. Når jeg i dette afsluttende kapitel opremser synspunkter, indvendinger og holdninger, som jeg efterfølgende argumenterer imod, så er det ikke udtryk for, at mine synspunkter, holdninger og adfærdsanvisninger er sande – de repræsenterer blot min forståelse af det mest rigtige og mest hensigtsmæssige. Der er således ingen garanti for, at anvisningerne virker. Risikoen for at de ikke virker stiger imidlertid, hvis du ikke er konsekvent i brugen af anvisningerne, eller hvis du ikke forstår dem i den rette sammenhæng. Derfor vil jeg konkluderende sammenfatte bogens budskaber om godt lederskab, holdninger og adfærd.

Afslutningsvis vil jeg gerne give dig et par råd med på vejen, hvis du har lyst til at tage bogens anvisninger til dig, men måske har brug for starthjælp.

PROBLEMER OG INDVENDINGER

Godt lederskab anerkendes ikke på min arbejdsplads

Hvis du risikerer at blive straffet for at følge mine anvisninger, så lad være. Hvis man på din arbejdsplads straffes for at tage ansvar og belønnes, hvis man tager æren, når der skal uddeles roser, men skyder ansvaret fra sig, når problemerne dukker op, så lad være med at gøre, som jeg har foreslået.

Hvis den anbefalede adfærd ikke udløser point i jeres bonus- og belønningssystemer, så kan din motivation til at efterleve anvisningerne måske også være begrænset. Fx hvis belønningssystemerne fokuserer på effekter, ikke indsatser, og på de faktiske resultater, ikke på at sandsynliggøre dem.



Endelig kan det sagtens være, at du ikke vil blive belønnet for at lede, hvis du refererer til en chef. Det kan også være, at din foresattes organisationsforståelse og medarbejdersyn er maskinperspektivet, eller at hendes fokus udelukkende er på styring (og begge dele kan jo sagtens give mening). I så fald kan den foreslåede adfærd forekomme hende besynderlig og uden hverken mening eller mål.

Hvis du således vurderer, at det ikke er indsatsen værd, så skal du måske lade være. Bare det ikke er en dårlig undskyldning. For hvis du har købt antagelserne i denne bog, så kan det være lige meget, om din adfærd giver point i belønningssystemerne, eller om chefen synes om din indsats. Pointen har jo været, at du med din adfærd sandsynliggør succes, maksimerer sandsynligheden for vedholdende høj kvalitet og værdiskabelse, og dermed bl.a. vil gøre dig fortjent til bonus og chefens roser.

Kritisk tab af kontrol

“Tillid er godt, kontrol er bedre.” Det ved enhver, der har udvist tillid til medarbejdere, og som chef efterfølgende er blevet straffet for deres fejl. Hvis du gennem læsningen har opfattet, at jeg er talsmand for blind tillid til medarbejderen (eller andres, fx lederes) ufejlbarlighed, så har jeg brug for at understrege, at den position indtager jeg ikke.

For det første vil jeg i enhver chef-/medarbejderrelation anbefale følgende tredeling af opgaverne:

- Medarbejderen vil få og skulle løse visse opgaver, som hun ikke behøver informere dig om.
- Medarbejderen vil få og skulle løse visse opgaver, som hun mest hensigtsmæssigt løser og så efterfølgende informerer dig om.
- Medarbejderen vil få visse opgaver, som hun ikke skal påbegynde, før hun har talt med dig.

I begyndelsen af et chef-/medarbejderforhold vil det være nødvendigt at tale mange sager og forhold igennem for at etablere en fælles fortolkning af tredelingen, men efterhånden vil fællesforståelsen stige, behovet for samspil falde, hendes arbejde effektiviseres og tredelingen i sig selv fungere som en kontrolforanstaltning.

Desuden er det – jf. bl.a. afsnittet om viden-/teknologieksplosionen og den afledte forandringshastighed – i flere og flere organisatoriske sammenhænge en illusion at tro, at man som leder meningsfyldt kan nå at kontrollere alle relevante forhold, eller at man overhovedet ved, hvad man skal kontrollere. Når den opfattelse er herskende, så kommer lederen til at fungere som en prop i systemet. Lederen vil selvfølgelig kunne glæde sig over egen løsning af mange kontrolopgaver, men organisationen og medarbejderne vil derimod frustreres over forsinkelser og de omkostninger, det indebærer.

Men vi fejler alle, så kontrol er nødvendig. Spørgsmålet er, hvem der skal udføre den, og hvad den skal anvendes til. Kontrol skal i konkrete sammenhænge bruges til korrektion. Men derudover skal den også bruges til læring. For så vidt angår fordelingen af kontrolopgaver vil du som chef med brug af ovennævnte tredeling udøve en del proaktiv kontrol i den sidste kategori. Derudover vil stikprøvekontrol i form af interesse for organisationens opgaver og udfordringer, herunder selvfølgelig de strategisk vigtige, være en del af din opgaveportefølje. Men ellers er pointen i de praksisfællesskaber, som jeg har forsøgt at argumentere for, netop høj kvalitet, høj fokus på udkommet og høj fokus på løbende forbedringer af de tilhørende processer. Og på den måde skulle bl.a. kontrolopgaverne som isolerede og løsrevne opgaver alt andet lige blive færre – også fordi kontrol vil indgå naturligt, proaktivt og fremadrettet i den løbende udviklingsproces.

Dilemma: inddragelse medfører tidsspilde og forsinkelse

Der er ingen tvivl om, at inddragelse tager tid. Der vil opstå situatio-

ner, hvor tiden simpelthen ikke tillader andet end lynhurtige beslutninger fra din side – vigtige beslutninger uden tid til hverken inddragelse eller anden analyse end dine fornemmelser. Sådan vil det nogle gange være. Det kan enhver forstå, også dine medarbejdere, som ikke af den grund vil svigte i eksekveringen, selvom de sandsynligvis vil have brug for mere hjælp til at forstå og til at udføre de tilhørende opgaver.

Men i alle andre tilfælde håber jeg, at du vil overveje bogens budskaber og anbefalinger. Husk, at jo mere tid, du synes, du spilder på inddragelse af medarbejdere og andre i beslutningsfaserne, jo mindre tid skal du og den øvrige organisation bruge i den efterfølgende eksekvering.

GODT LEDERSKAB

Det er din opgave og dit ansvar som chef, at dine medarbejdere præsterer. Det er hele denne bogs grundlæggende budskab. Hvis du ønsker at lykkes med din organisation, nå jeres mål og skabe resultater, så fokuser på at bistå.

Det er *ikke* omvendt. Din tilgang må ikke være, at medarbejderne skal hjælpe dig og virksomheden med at præstere. Hvis du tænker sådan, så lægger du snittet for ansvarsdeling forkert. Så kommer I til at diskutere grænser for ansvar; kæmpe om det på en sådan måde, at begge parter vil forsøge at afgive det. Det kommer der ikke toppræstationer ud af, men strid om skyld, placering af ansvar og dårlige undskyldninger i stedet for nødvendig læring i kølvandet på manglende målopfyldelse.

Det burde være sådan, at medarbejderne kæmper for at hjælpe dig og organisationen. Det er jo det, man betaler dem for. Men sådan er det ikke automatisk. Det kræver både, at du stiller dig til rådighed i dit samspil med medarbejderne, og at den styringsmæssige indretning af virksomheden til stadighed optimeres. I tilrettelæggelsen og priorite-

ringen af din indsats og dit tidsforbrug skal du hele tiden tænke på styringens og lederskabets muligheder. Du skal også tænke på, at de er hinandens yin og yang. Du kan spolere det potentiale, de bedste styringsmæssige rammer giver, med dårligt lederskab. Og du kan mene, gøre og sige alt det rigtige. Det hjælper ikke, hvis medarbejderne ikke har en opgave med mening og en i bredeste forstand hensigtsmæssig indretning af arbejdspladsen.

HOLDNING

En ledelsesholdning er relevant og interessant, hvis den dels kan om sættes i (værdiskabende) adfærd, dels kan diskuteres – fx kan man sagtens diskutere omfanget og karakteren af det ledelsesmæssige ansvar. Det er ikke så vigtigt, om følelserne altid helt kan følge med den holdningsbaserede adfærd. Det kan sagtens blive umuligt følelsesmæssigt, hvis din ansvarsfulde adfærd mødes med slendrian og dovenskab. Så vil du ikke kunne undgå at føle vrede og skuffelse. Men det må du forsøge at håndtere selv, ligesom du som tidligere anført må håndtere sjuskeriet. Men du må ikke lade det påvirke din konsekvent udviste ansvarlighed.

LEDERADFÆRD

Det er med holdninger og adfærd, som det er med beslutninger og deres eksekvering: det er i din daglige adfærd, i enhver handling, i enhver undladelse, at du understøtter eller tager livet af de holdninger og praksisfællesskaber, du i ord gør dig til talsmand for.

Kommunikation er vigtig. Men ikke kun den form for kommunikation, der kommer ud af munden på dig; og ikke kun den, der formidles ved julefrokoster og indkaldte medarbejdermøder med henholdsvis champagne og forberedte farvepræsentationer. Din adfærd er også tale. Medarbejderne holder øje med dig hele tiden: de deler deres viden, fortæller hinanden, hvad du siger og gør under pres. De analy-

serer, om du holder ord, om der i krisesituationer er sammenhæng mellem ord og handling, og om der er sammenhæng tilbage til skåltalerne og powerpointpræsentationerne. Om du gør, som du prædikede, da du præsenterede de opdaterede ledelsesværdier. Og det er i de situationer, at det bliver vanskeligt – og hvor kun relativt få står tilbage som ledere. Ikke fordi de fleste chefer er svage, men fordi det bliver så svært, når problemerne tårner sig op, og dilemmaerne står i kø på din hovedpude og holder dig vågen om natten.

Det kan måske være svært for dig at forstå, hvis du ikke har stået i den situation endnu (følelser forstår man oftest ikke, før man har kendt dem). Under alle omstændigheder skal mit generelle råd til dig være: sig mindre, gør mere. Vær nysgerrig og anerkendende. Tag ansvar. Vær hele tiden opmærksom på dine medarbejders muligheder for at præstere. Sørg for at handle og forklar så efterhånden, som du mærker, at det virker, hvorfor. For som leder er du, hvad du gør, ikke hvad du siger. Så pas på med at falde i fælden med flotte (ledelses)-holdninger uden tilhørende adfærd, for den falder man let i. Skal du vælge, så drop holdningerne, men sørg for konsekvent adfærd.

Men ledelse er svært. At ændre ledelsesadfærd er meget vanskeligt, og det kan være svært at komme i gang. Det sidste afsnit er et forsøg på at hjælpe dig på vej.

AL BEGYNDELSE ER SVÆR. ET ORD MED PÅ VEJEN

Man bliver ikke en dygtigere fodboldspiller af at se fodbold i fjernsynet, og ligesom i fodbold skal selv de bedste chefer træne og give sig selv lov til at være kejtede, før de bliver gode og opnår resultater. For den, der ikke møder op til træning og dér udvikler sin egen teknik og samspillet med resten af holdet, ikke udvikler sit spil og ikke træner forsvars- og angrebskombinationer med medspillerne, beholder ikke pladsen på holdet, når der spilles i weekenden.

Det, der imidlertid ofte holder chefer tilbage i deres udviklingsar-

bejde, er, at deres træningsbane ikke er adskilt fra stadion. De må afprøve ny adfærd blandt – ofte undrende – medarbejdere. Derfor holder de sig tilbage af ulyst over for at vise svaghed i form af fx kejtet adfærd. Føler du dig i den situation, kan du overveje følgende:

- Sig til medarbejderne, at du har besluttet dig for at prøve noget nyt
- ... og at du gerne vil have hjælp til forandringen.
- Find trøst i, at du sender signaler om, at det er fint og ønskværdigt, at man prøver at blive bedre, at udvikling også i denne sammenhæng er i fokus
- ... og at det er ok at bede om hjælp.

Jeg vil også anbefale dig at finde en sparringpartner, som kan støtte dig og give dig tid og rum til at italesætte de vanskeligheder, du møder. Det kan være en fordel, hvis vedkommende har ledelseserfaring, men det er endnu vigtigere, at hun har tid og lyst til at lytte og prøve at forstå.

Og hvis du fortsat er usikker, så hold de store ambitioner i live, men begynd i det små. Glæd dig over de små succeser. Skulle du falde i, så prøv igen med de nyvundne erfaringer.

Måske kan du bruge nogle af mine anbefalinger direkte, andre muligvis efter at have foretaget visse justeringer af dem. Under alle omstændigheder vil jeg med fornøjelse tage imod dine tilbagemeldinger og glæde mig over, at vi på den vis samarbejdede om at blive bedre.



Litteratur

Om adfærd og holdninger

Covey, Stephen: *7 gode vaner. Personlig udvikling og livskvalitet*. På dansk ved Bruno Christensen. Schultz 2000.

Nørretranders, Tor: *Det generøse menneske. En naturhistorie om at umage giver mage*. People's Press 2002.

Om analyser

Lewis, Michael: *Moneyball. The art of winning an unfair game*. W.W. Norton & Company, Inc. 2003.

Pfeffer, Jeffrey & Robert I. Sutton: "Evidence-based management". *Harvard Business Review*, 63-74, januar 2006.

Om begrænset rationalitet

Bazerman, Max H. & Dolly Chugh: "Decisions without blinders". *Harvard Business Review*, 88-97, januar 2006.

Hammond, John S., Ralph L. Keeney & Howard Raiffa: "The hidden traps in decision making". *Harvard Business Review*, 118-126, januar 2006.

Klein, Jill: "Five pitfalls in decisions about diagnosis and prescribing". *British Medical Journal* (330), 781-783, april 2005.

Senge, Peter M.: *Den femte disciplin. Den lærende organisations teori og praksis*. På dansk ved Steen Fiil. Klim 2000.

Stevenson, John: *The human brain*, 20. april 2005 på www.onelife.com.

Om beslutningstagning

Charan, Ram: "Conquering a Culture of indecision". *Harvard Business Review*, 108-117, Januar 2006.





Surowiecki, James M: *The wisdom of crowds. Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies and nations.* Doubleday 2004.

Om (begrænset indsigt som følge af) viden- og teknologiudviklingen

Kurzweil, Ray: *The singularity is near. When humans transcend biology.* Viking 2005.

Kurzweil, Ray: *Ånden i maskinen. Når computerne overgår den menneskelige intelligens.* På dansk ved Ingelise Gullack. JP Bøger 2001.

Pearson, Ian & Michael Lyons: *Business 2010. Mapping the new commercial landscape.* Spiro Press 2003.

Om god ledelse

Ernst & Young: *Measures that matter. An outside-in perspective on shareholder value recognition.* 1998-undersøgelse fra USA, 2000-undersøgelse fra Storbritannien.

Om (top)præstationer

Csikszentmihalyi, Mihaly: *Flow – optimaloplevelsens psykologi.* Munksgaard 1991.