

*Den senere tid har budt på tre eksempler på den utryghed, man fyldes med, når man fornemmer et dårligt match mellem position og person.*

## Mismatch på højeste niveau

### LEDELSE

Lars Løkkes tweet den 23. februar med ordlyden: "Har indkaldt lederne af de blå partier til møde i aften kl. 21. Så må vi se om regeringen fortsat har flertal til at være regering ..." var det, der for en god bekendt stod tilbage efter balladen om nu tidligere miljø- og fødevarerminister Eva Kjer Hansen. Tweetet kunne være fra enhver politisk interesseret Lars, men fra hænderne på landets statsminister efterlod det en dårlig fornemmelse af en person uden tanke for sin position.

På samme måde som Jan Bech Andersen, hovedaktionær og bestyrelsesformand i Brøndby IF, demonstrerede det, da han under dæknavn over en længere periode opførte sig som en særdeles kritisk fan. Og som en for ikke så længe siden nyudnævnt detailkædedirektør, som ved sin tiltrædelse proklamerede, at hun så det som sin væsentligste opgave at sørge for, at kunderne blev mødt med de rigtige varer på hylderne.

Mange fulgte med forbløffelse det forløb, der endte med at fælde Eva Kjer. Få med fodboldinteresse kan være uenige i, at træneren og sportsdirektøren må bære væsentlige dele af ansvaret for det udundtede potentiale i Vestegnsklubben. Og hvem ønsker ikke at blive mødt med det rigtige vareudbud i supermarkedet?

Men trusler via sociale medier fra en statsminister, anonyme og negative udtalelser om ansatte fra en bestyrelsesformand i et børsnoteret selskab samt selvfølgeligheder i munden på den øverste virksomhedschef i en branche, som i disse år gennemgår en forretningsmodeltransformation, er for mig at se eksempler på foruroligende rollevareretagelse. Foruroligende, fordi det antyder problemer, som – gætter jeg på – rækker videre end til et uheldigt tweet, en upassende fanforumadfærd og en frisk på vej ind i jobbet-bemærkning.

Du har måske selv prøvet at have en chef, en kollega eller en medarbejder, som du var utryk ved. Utryk, fordi hun tilbagevendende anlagde et for snævert fokus, skred til at træffe vigtige beslutninger på et ufuldstændigt grundlag, egentlig var rar og omgængelig, men i svære situationer blev opfarende og syntes at miste overblikket, eller afsluttede udredninger og analyser, når hun selv havde fået nok, men for sagen tilsagde det.

Du har formentlig været utryk med rette! Mit bud er, at hun ikke har matchet kravene til sin position, og at du og det fællesskab, hun og du var en del af, derfor led skade af hendes tilbagevendende dårlige beslutninger og dispositioner. Når personer udviser ovennævnte adfærd, tyder det på, at mismatchet, eller inkompetencen, om man vil, ikke skyldes manglende viden eller færdigheder, men manglende kapacitet til at rumme den kompleksitet, som rollen kræver, hvad angår de beslutninger, der skal træffes, og det samspil med andre, som skal varetages.



PETER NICOLAISEN  
Partner i Bioss og Lederskab

Det er i den forbindelse vigtigt at sondre mellem viden, færdigheder og kapacitet. Manglende viden kan typisk håndteres med uddannelse; manglende færdigheder med træning. Manglende kapacitet i forhold til at forstå og håndtere kompleksitet kan man derimod ikke gøre noget ved. Den er given. Ligesom intelligenskvotienten (IQ). Den kan heller ikke løftes, når vi først har passeret ungdommens år. Den enkelte voksne har den IQ og den beslutningstagerkapacitet, vedkommende har. Eller rettere, IQ og beslutningstagerkapacitet kan ikke påvirkes nævneværdigt. Forskellen på de to størrelser er, at de bevæger sig forskelligt i voksenlivet: Mens IQ'en falder, stiger beslutningskapaciteten; vi bliver dårligere til at jonglere med regneark, men bedre til i tilfælde med flertydighed, risiko og usikkerhed at træffe kloge beslutninger.

### Diyr for samfund og virksomheder

Som antydnet vil jeg tro, at denne kompetencesondring ikke har været i spil i de tre tilfælde. Partiformænd bliver ikke valgt med brug af procedurer, som har fokus på statsmandspotentiale, og de bliver ikke siddende, fordi de kan håndtere nationens vigtigste spørgsmål, så borgerne uanset politisk observans kan føle sig tryg.

Bestyrelsesformænd i børsnoterede selskaber sidder på deres post, fordi penge har talt. Men heldigvis lever vi ellers i et samfund, hvor der altid er en chef eller et organ over beslutningstageren. Det er det organ, der skal stilles til ansvar for at have udpeget en person, som ikke har kapacitet til at forstå og disponere efter de nye vinde, der blæser i detailhandelsbranchen. Når den type langsigtet arbejde ikke bliver udført i tider præget af stor forandring, får det muligvis livstruende negativ betydning for virksomheden og dens interessenter.

Derfor en appel til alle dem, der i besluttende organer og på alle chefniveauer i offentlige og private virksomheder er ansvarlige for at placere andre personer i positioner: Sørg for, at personerne har den nødvendige beslutningstagerkapacitet. Det er i sig selv et stykke arbejde. Gør det godt og spar både dig selv, din virksomhed og de måske mange ansatte og kolleger penge, bekymringer og besvær •