

Uenighed giver grundlag for bedre beslutninger

Af Thomas Rosenberg, Psykolog, Partner i HR7 Erhvervspsykologi og Grundlægger af Into the Grey og Jacob Christoffer Pedersen, Grundlægger af Into the Grey samt Partner i konsulenthuset Incento

Selvom det kan være trygt – ligefrem behageligt – at opnå enighed hurtigt, så kalder en kompleks virkelighed ikke på, at I går i takt eller synger med én stemme. Tværtimod har du brug for alle stemmer til at være oprigtigt uenige for at skabe gode løsninger. Læs om fem tegn på farlig konsensus, og hvordan du hjælper dit team til at arbejde med uenigheder.



”Hvad er den vigtigste egenskab, når man vil samarbejde kompetent i en foranderlig, uvis og flertydig virkelighed?”

Uenighed, vil svaret prompte lyde fra ledende kompleksitetsteoretikere. At gøre uenighed til en naturlig, oprigtig og dybt nødvendig del af dit teams kulturelle DNA er en vigtig ledelsesmæssig opgave i en verden, der bliver stadig mere kompleks.

5 tegn på farlig konsensus

Det kræver ledelse at understøtte samarbejdet, når problemstillingen er kompleks. Dels en høj grad af indsigt i egne præferencer, begrænsninger og styrker, men også et skarpt og nærværende blik for, hvad der udspiller sig lige nu og her.

Da konsensus potentielt set er jeres største fjende, når virkeligheden er uvis og kompleks, skal du særligt være bevidst om følgende fem tegn:

1. Undertrykkelse af uenighed og kritik
2. Bortforklaring af fakta, der modbeviser det, flertallet tror på
3. Det er de samme, der hele tiden tager ordet
4. Lynhurtig enighed om svære beslutninger
5. ”Sødsuppesnak” i form af overdreven optimisme og en følelse af, at intet kan gå galt

Konsensus kan skabe en stærk fornemmelse af fællesskab og harmoni – og af, at man har styr på tingene. Men en kompleks virkelighed kalder ikke på, at teamet går i fælles takt eller synger med én

stemme, men at du derimod hjælper teamet med at rumme uenigheden, arbejde systematisk med den og omsætte den til handling.

Om Jacob Christoffer Pedersen



Er grundlægger af ”Into the Grey” samt partner i konsulenthuset Incento. Ét af hans væsentligste fokusområder er, hvorledes organisationer og ledere styrker deres evne til at agere i uvished. Har skrevet både bøger, en lang række artikler samt arbejdet aktivt i både private og offentlige organisationer med netop det fokus gennem de seneste 15 år. Var før da selv lederen, der ofte prøvede sig mere tilpassende frem, end han måske dengang havde blik for.

Om Thomas Rosenberg



Er psykolog, partner i HR7 Erhvervspsykologi og grundlægger af Into the Grey. Arbejder sammen med ledere, teams og organisationer om, hvordan man kan begå sig kompetent og skabe resultater i en virkelighed, der befinder sig på den anden side af kontrol, forudsigelighed og orden. Han er forfatter til bogen ”UVIS – ledelse mellem kaos og kontrol” samt en lang række artikler og indlæg om psykologi, uvished og kompleksitet.

Uenighed øger kvaliteten af beslutninger og idéer

Spørger man de amerikanske professorer i psykologi, Charlan Nemeth og Gary Klein om værdien i uenigheden eller de mangeartede perspektiver, vil de pege på to afgørende ting:

- En kompleks virkelighed rummer mange forskelligartede signaler, hvis betydning du langtfra altid bare kan gennemskue eller regne ud på forhånd. Hvis du satser på kun én udlægning – altså én sandhed – gør du dig selv umådeligt skrøbelig. For du skal være mere end almindeligt heldig, hvis du lige rammer plet. Uenigheder tilfører alternative perspektiver på den komplekse virkelighed og styrker dermed kvaliteten af beslutninger og idéer.
- Når du konfronteres med uenighed, og tager den seriøst, begynder du automatisk at søge efter alternative forklaringer på, hvorfor du ønsker at gøre, som du gør. Du tillader dig selv og andre at sætte konstruktivt spørgsmålstegn ved beslutningen eller idéen i stedet for at forelske jer i den. Dermed trykprøves den og "scannes" fra langt flere vinkler end ved konsensus.

De tavse stemmer

Tavse stemmer betyder, at medarbejderne holder sig tilbage med at byde ind med deres viden, perspektiver og erfaringer. Den ledelsesmæssige udfordring består i at få alle medarbejderne til at byde ind, og det er ikke let.

Der er to typiske årsager til, at medarbejderne skjuler deres viden for deres kollegaer i teamet:

Demotiverende signaler: Medarbejderen deler ikke sin viden, fordi hun tror, at hun tager fejl: "Han ved, hvad han taler om, for han har 10 års erfaring inden for området" eller "Hvis flertallet mener det, er det nok rigtigt." Demotiverende signaler har at gøre med a) Hvem der siger hvad i forhold til status, magt og popularitet og b) Hvor mange i gruppen, der siger det.

Socialt pres: Medarbejderen tror ikke, at hans viden eller perspektiv er forkert, men han frygter eksempelvis udstødelse af gruppen og vælger tavshed.

Måder du kan arbejde med uenighed i teamet

Ryst snekuglen

Mens du arbejder med systematisk uenighed, kan du aktivere de tavse stemmer ved hjælp af metoden "præmortem".

Præmortem er det modsatte af en post mortem. En post mortem er en obduktion, hvor man undersøger dødsårsagen. En præmortem er en undersøgelse af dødsårsagen, allerede inden projektet for alvor er kommet i gang.

I præmortem sætter du scenen for, at teamet kan skifte gear. Nu bliver det pludselig en styrke at give sine bekymringer og kritik en tydelig stemme. Og uenighed i forhold til den beslutning, plan eller idé, som teamet skal til at eksekvere på, er en afgørende nødvendighed for at undersøge "dødsårsagen", allerede inden beslutningen for alvor er truffet. "Patienten" kan derfor stadig hjælpes.

Metoden er udviklet af den amerikanske psykolog Gary Klein og kan sammenlignes med at "ryste en snekugle": Teamet bringes ud af fastlåste mønstre og dynamikker – og samtidig udfordres forkærligheden for konsensus, overfladisk enighed og følelsen af usårlighed, så nye perspektiver kan etableres og fungere som potentielle veje ind i uvisheden.

De fem skridt

Skridt 1: Et fælles kig i krystalkuglen. Bed hver medarbejder i teamet forestille sig, at de befinder sig seks måneder ude i fremtiden, og at de står og ser tilbage på den beslutning, I netop er ved at træffe. Hvad I ser er, at beslutningen har ført til kaos. En total og ydmygende fiasko. Da I kun har en billig udgave af en krystalkugle, kan I ikke se, hvad der er med til at skabe jeres fiasko. Det presserende spørgsmål er derfor: Hvad kan have forårsaget jeres totale fiasko?

Skridt 2: Hvorfor gik det galt? Bed dit team om individuelt at notere samtlige grunde ned til, hvorfor de mener, katastrofen er indtruffet.

Skridt 3: Alle input samles på en liste og skærpes. Start med de stemmer, som normalt er tavse i dit team, og få samtlige problemer noteret ned, fx på en flipover. Skærp listen ved at rydde ud i redundans og rangordn listen i forhold til hvilke problemer, I rent faktisk kan gøre noget ved.

Skridt 4: Styrkelse af beslutning, plan eller idé mv. Udvikl løsninger, som adresserer jeres top 3-betænkeligheder.

Skridt 5: Løbende revurdering af liste og plan. Kig løbende på listen og justér. Det sikrer en kontinuerlig opmærksomhed, efterhånden som I bevæger jer fremad. Metoden er en energigivende og anerkendende måde både at bringe alle de tavse stemmer i spil på og samtidig dyrke uenigheder positivt.

Ekstrævelse: Hvorfor er det så elendig en idé?

Har du mod på det, kan du også tage den skridtet videre og lade dig inspirere af den anerkendte engelske professor i kognitiv neuroscience, Vincent Walsh. Ifølge ham opstår den bedste form for kreativitet og brud på farefuld konsensus nemlig, når du for alvor beder folk gå efter hullerne i osten.

I en simpel form kan det gøres på følgende måde:

- 1) Præsenter din idé eller beslutningsforslag
- 2) Spørg nu helt kort: Og hvorfor er det så en elendig idé? Alle forventes at byde ind. Du forventes bare at lytte – hvor uenig du end måtte være

Sådan træffer I bedre beslutninger

Ledergrupper og andre teams kan således styrke deres evne til at træffe bedre beslutninger ved systematisk at trække på deres uenighed. Men hvad ligger der før selve arbejdet med uenighed? Ja, her befinder der sig en – for de fleste teams – overset aktivitet; nemlig identifikationen og forståelsen af hvilke kritiske beslutninger, der typisk udgør en central – og tilbagevendende – del af deres daglige arbejde. For eksempel hvilke beslutninger, der driller, og hvor man ofte har en tendens til at gå galt i byen. Det har vist sig, at det blot at blive bevidst om disse beslutnin-

ger kan være en stor hjælp – og samtidig skabe et stærkt afsæt for en målrettet træning af sin beslutningspraksis.

En inspiration i denne sammenhæng er den amerikanske psykolog Gary Kleins arbejde med naturalistisk beslutningstagning, hvor han bl.a. har fulgt brandmænd, ledere i marinekorpset og piloter i flåden, når de skulle træffe "real life-beslutninger", under stort pres og uvished. Siden har han med succes udbredt sine indsigter om beslutningstagning til virksomheder og afviklet et utal af træningssessioner med ledere og teams på forskellige niveauer. Fokus har bl.a. været på at styrke kompetencer i forhold til at:

- Forstå situationer hurtigere og med mindre anstrengelse
- Spotte problemer og uregelmæssigheder hurtigere
- Undgå at blive overrumplet af data
- Forholde sig roligt under tidspres og uvished
- Finde alternative løsninger, når en plan løber ind i problemer

Identificer og forstå jeres beslutninger

Når man kommer ud til forskellige ledergrupper, går det op for en, at mange af dem ikke har en tydelig opfattelse af hvilke beslutninger, de ofte må træffe, hvad der gør disse beslutninger svære og ikke mindst, hvad der skal til for, at de kan træffe disse beslutninger bedre. Derfor: Start med at lave en liste over de mest kritiske beslutninger, som I oftest bakser med i teamet. Beslutninger, som har en stor betydning for det arbejde, I udfører – og som volder jer størst besvær.



Beslutningsskema Identificér en kritisk, svær og ofte forekommende beslutning:		
Hvad gør denne beslutning svær?	Hvilke fejl begås typisk	Hvordan ville en ekspert gå til denne beslutning sammenlignet med en novice?
Hvordan kan I øve jer og modtage feedback, som kan hjælpe jer med at træffe denne beslutning næste gang?		

I en sparringsession med en ledergruppe, jeg havde for nylig, blev for eksempel følgende beslutninger identificeret:

- At estimere tidsforbruget ifm. konkrete projekter og opgaver
- At ansætte den rigtige kandidat til en given stilling
- At sikre den rigtige personalesammensætning
- At prioritere vigtigheden af forskellige opgaver, herunder allokering af ressourcer
- At sikre den strategiske retning

Når I i fællesskab i teamet har brainstormet på en "beslutningsliste", kan I anvende nedenstående "beslutningsskema" til at arbejde systematisk med hver enkelt beslutning:

Pointen med beslutningsskemaet er ikke at producere en elegant analyse, men derimod at få "fanget" de væsentligste indsigter ved at få dem skrevet ned. Skemaet kan selvfølgelig tilpasses

jeres konkrete virkelighed, men for de fleste teams vil det, for hver kritisk beslutning, give god mening at kaste sig over følgende refleksive spørgsmål i fællesskab: **Hvad gør denne beslutning svær? Hvilke fejl begås typisk (ifm. lige netop denne beslutning)? Hvordan ville en ekspert gå til denne beslutning sammenlignet med en novice (hvilke strategier vil en ekspert benytte sig af)?** Og hvordan kan I øve jer og modtage feedback, som kan hjælpe jer med at træffe den specifikke beslutning (bedre) næste gang?

Et eksempel

Øverst på næste side er givet et konkret eksempel på, hvordan et beslutningsskema kan se ud. Her med afsæt i et teams fælles refleksioner over beslutningen: "Estimering af tidsforbrug ifm. konkrete projekter og opgaver". OBS: Vær opmærksom på, at punkterne i hver kolonne skal opfattes som uafhængige af, hvad der står i nabokolonnen. Derfor; lad være med at se efter en tematisk sammenhæng på tværs af rækkerne.



Beslutningsskema

Identificér en kritisk, svær og ofte forekommende beslutning:

Estimering af tidsforbrug ifm. konkrete projekter og opgaver

Hvad gør denne beslutning svær?	Hvilke fejl begås typisk	Hvordan ville en ekspert gå til denne beslutning sammenlignet med en novice?
<ul style="list-style-type: none">• Mange faktorer kan påvirke• Optimismebias• Svært at estimere individuelle kompetencer og hurtighed• Svært at forudsige samarbejdet i et ad hoc projektteam• Nye typer af projekter og opgaver uden tidligere erfaring	<ul style="list-style-type: none">• Undervurderer potentielle problemer og uforudsete hændelser• Tager ikke højde for internt tidsforbrug på administration• Bygger ikke ekstra tid ind• Ingen involvering af eksperter• Utilstrækkelig baggrundsresearch• Konsensus frem for uenighed og forskellige perspektiver	<ul style="list-style-type: none">• Arbejde systematisk med uenighed og forskellige perspektiver• Indbygge fleksibilitet i tidsplan• Udføre baggrundsresearch og observationer• Medregne tidsforbrug til intern administration• Trække på eksperter
Hvordan kan I øve jer og modtage feedback, som kan hjælpe jer med at træffe denne beslutning næste gang? <i>Inspiration fra andre i organisationen; anvende uenighed systematisk; sammenligne tidsestimat med det faktiske tidsforbrug; diagnosticere grunde til afvigelser</i>		

Beslutningsskemaets berettigelse er, at det ofte kan igangsætte afgørende refleksioner og samtaler i teamet. Som med ovenstående eksempel: Hvad er den væsentligste kompetence, som vi har brug for at lære her? Er det at estimere, hvor lang tid en given opgave tager – eller er det at blive bedre til at spotte potentielle problemer, som kan forstyrre planlægningen? Eller er det at have evnen til at vide, hvornår en plan har indbygget tilstrækkeligt med fleksibilitet til at kunne give os tid til at komme på den anden side af uforudsete benspænd?

Samtidig fungerer skemaet som en guidende skitse for den specifikke træning og forberedelse, som teamet har brug for i relation til den konkrete beslutning. Med afsæt i fælles refleksioner over, hvad der gør den konkret beslutning svær og hvilke fejl, der typisk begås, kan teamet nu bygge en mere sofistikeret mental model for, hvordan fremtidige beslutninger af denne art kan angribes.

Spørg en anden – og få adgang til nye perspektiver på jeres beslutninger

Som det fremgår af ovenstående eksempel, så kan en effektiv måde at opnå feedback på være ved at invitere en person fra en anden del af organisationen ind i teamet. En person, som har vist sig at være god til at håndtere lige netop den form for beslutning, som I bakser med. For

hvad ser denne person, som I ikke ser? Hvordan opfatter vedkommende det konkrete problem på en anden måde, end I gør? Osv.

Eller I kan invitere en person, der ikke er relateret til jeres organisationer – og som heller ikke har en ekspertise indenfor jeres specifikke beslutningsområde – til at observere jeres måde at arbejde med en konkret beslutning på. Spørg derefter vedkommende: Hvad ser du? Hvad forundres du over? Hvad gør vi godt? Hvad skal vi arbejde på at gøre bedre fremover? Nogle gange kan vigtige indsigter komme fra den mest uventede kant.

Kort om

INTOTHE GREY hjælper virksomheder og organisationer med at bevare handlekraften og skabe reelle resultater, når kompleksitet og uforudsigelighed er udfordringen. Ud fra et solidt teoretisk fundament understøtter vi lederes evne til at udvikle et fleksibelt samarbejde og en ledelsespraksis, der i højere grad matcher uforudsigeligheden og uvisheden. Vi giver dermed alternativer til en ensidig jagt på kontrol og forudsigelighed – uden at miste retning og mening. *Læs mere på www.intothegrey.dk.*