Skab betingelser i stedet for at træffe beslutninger

Af Jacob Christoffer Pedersen, Grundlægger af "Into the Grey" samt Partner i konsulenthuset Incento

Jo mere foranderlig virkeligheden er, og jo mere den er præget af uvished, des mere bør chefer og chefgrupper kunne træde i karakter med handlekraft og beslutsomhed. Det er i hvert fald den logik, vi ofte støder på. Spørgsmålet er så bare, om det er en logik, der matcher netop foranderligheden og uvisheden? Eller om det blot er en logik, der udspringer af en til tider bedaget opfattelse af chefers og chefgruppers vigtigste rolle som dem, der skal træffe beslutninger?

Det handler om viden og kontekst

Svaret er, at man ofte er fanget i den bedagede logik, hvor det handler om at træffe beslutninger. Hvilket ofte spænder ben for de gode beslutninger. Ikke mindst når man står konfronteret med komplekse udfordringer. Hvorfor?

For det første, fordi gode beslutninger handler om at kunne agere på baggrund af den viden, der måtte være tilgængelig, og den meningsskabelse, den viden giver anledning til. Men den viden, chefer eller en chefgruppe skal træffe beslutninger på baggrund af, har ofte rejst gennem så mange led i organisationen, at den er blevet sorteret i og samtidig blevet mere og mere abstrakt på måder, der ikke gør den egnet at træffe jordnære beslutninger ud fra. Og det er en væsentlig pointe i en foranderlig virkelighed, hvor der konstant kommer ny viden til.

For det andet, fordi gode beslutninger er nært koblet til den kontekst, hvor de så at sige får deres konsekvenser. Men chefer og chefgrupper – og meget ofte også ledere – befinder sig imidlertid langt væk fra den helt konkrete kontekst og har ikke en tilstrækkelig indsigtsfuld fornemmelse for den; det kan de ganske enkelt ikke have. Det giver stor risiko for at træffe beslutninger, der ikke hænger sammen med virkeligheden på gulvet så at sige, men kun er koblet til en abstrakt forestilling om, hvor man som virksomhed eller organisation gerne vil hen.

For det tredje, fordi gode beslutninger i komplekse og dynamiske virkeligheder ikke handler om at have regnet den ud – altså vide, hvad en bestemt beslutning vil føre til, for det kan man ikke – men derimod om årvågent at følge med i, hvad der opstår som konsekvens af beslutningen. Den årvågenhed kan cheferne, lederne, chefgrupperne selvsagt ikke have, for de lever ofte langt væk fra de konsekvenser. Men hvis ikke den årvågenhed er der, misser man alt det, der for alvor har betydning for, hvad der formes, og som dermed er med til at forme de næste mulige skridt.

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. Han er forfatter til flere bøger om emnet – senest bogen "UVIS – Ledelse mellem kaos og kontrol" sammen med Thomas Rosenberg. Ligesom han har skrevet en lang række artikler med samme fokus. Han har gennem de seneste knap 15 år arbejdet i både private og offentlige organisationer for netop at understøtte deres navigation samt resultat- og værdiskabelse i en foranderlig og kompleks virkelighed. Før det var han selv lederen, der ofte prøvede sig mere tilpassende frem, end han måske dengang havde blik for.

Læs mere på www.intothegrey.dk og www.bit.ly/uvis-ledelse-kaos-kontrol

Ny virkelighed, nyt fokus

Når virkeligheden skifter karakter, må chefer og ledere derfor skifte tilgang og fokus. I stedet for fokus på at træffe beslutninger må fokus lægges på at skabe frugtbare betingelser for, at gode beslutninger kan træffes af andre. Dem, der er tættest på konteksten. Dem, der har de bedste forudsætninger for at opfange svage signaler og skabe mening i den viden, der hele tiden opstår. Så beslutninger løbende og kontekstafhængigt føres ud i livet med mulighed for kontinuerligt at fornemme, hvilken konsekvens beslutningerne får.

Med betingelser menes blandt andet:

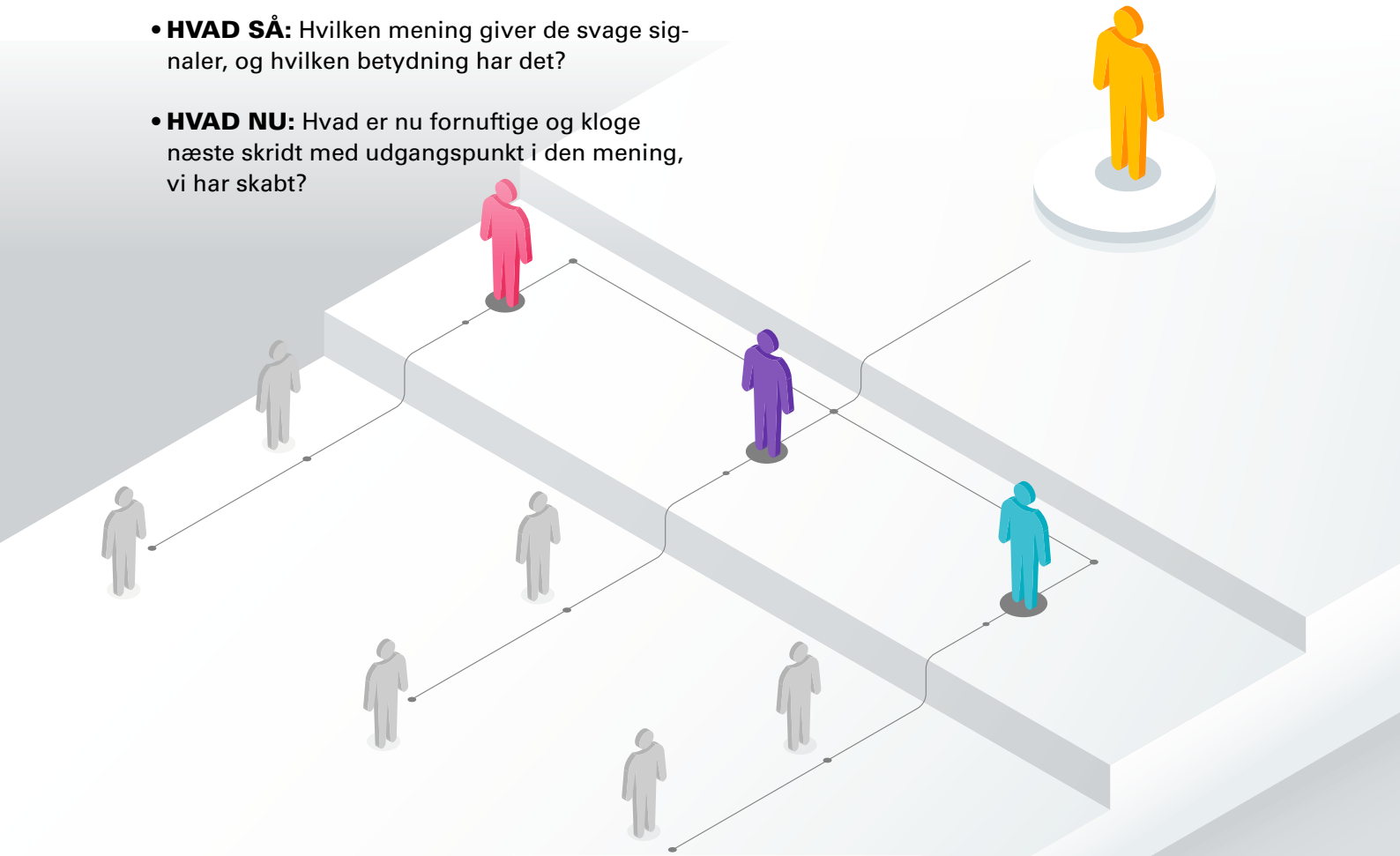
– Betingelser for, at meningsskabelse kan finde sted. Ofte haster man af sted i samme fart som den hastigt foranderlige virkelighed, hvilket ofte blot resulterer i ureflekteret ledelse, hvor man ikke forholder sig til, hvad der sker lige nu, og hvilken betydning det har for den fortsatte fremfærd. Fokuser i stedet på en kultur, hvor teams og afdelinger naturligt er i stand til at stoppe op og holde igen med handlekraften for i stedet at fokusere på meningsskabelsen. Anvend eksempelvis den simple, men meget effektfulde refleksionscyklus: Hvad – Hvad så – Hvad nu.

  - **HVAD:** Hvad er det, vi oplever? Hvilke svage signaler ser vi?
  - **HVAD SÅ:** Hvilken mening giver de svage signaler, og hvilken betydning har det?
  - **HVAD NU:** Hvad er nu fornuftige og kloge næste skridt med udgangspunkt i den mening, vi har skabt?

– Betingelser for, at alle perspektiver kan bringes i spil ved at have fokus på at sammensætte teams og medarbejdergrupper med såkaldt *kognitiv diversitet*. Det vil sige diversitet, der ikke blot handler om kategorier (køn, alder etc.), men om måder at tænke på, holdninger, livserfaringer etc. Det styrker meningsskabelsen.

– Betingelser for, at alle i organisationen tør træffe beslutninger, også selv om de indebærer en risiko. Helt konkret kan det gøres ved at sætte fokus på psykologisk tryghed. Det vil sige skabe betingelser, hvor man ikke er bange for at begå fejl og tale om det, fordi man ved, at fejlene bliver brugt til konstruktiv læring frem for bebrejdelser. Husk altid på, at når man træder ud i uvisheden, er det først, når man kender konsekvenserne af skridtet, at man kan sige, om det viste sig at være et klogt skridt eller ej – man kan *ikke vide det på forhånd*.

Og hvis man nu skulle spørge: Hvordan skal vi overhovedet få tid til det? Hvordan skal vi på nogen måde kunne lykkes med det? Så kan man lade sig inspirere af den spanske maler Pablo Picasso, der efter sigende forholdt sig til sin egen evne til at skifte spor med sætningen: *Hvis jeg ikke har rød, bruger jeg blå!*



Hvad forhindrer chefer og ledere i at fokusere på betingelser

Den komplekse og foranderlige virkelighed kalder således på beslutningskraft og et mod til at træffe beslutninger. Det er i hvert fald ofte den udlægning, man hører. Og det er sådan set rigtigt, blot er det nødvendigt, at beslutningskraften flyttes ud i organisationen og bliver mere decentral.

Udfordringen er, at det lyder nemt og for mange oplagt, men når man går chefer og ledere på klingen eller observerer, hvad der rent faktisk sker, ser man ofte noget andet efterfulgt af: "Jo, men lige i dén her situation var det nødvendigt, at vi traf beslutningen centralt, for ellers …".

Eller hvis man lytter til de medarbejdere, der efter sigende skulle have fået større selvstændig beslutningskraft, så er fortællingen en anden: "Jo, de siger godt nok, at vi skal være selvstændige og træffe beslutninger, men hver gang, der er bare lidt på spil, skal beslutningerne alligevel cleares af dem."

Det er med andre ord nemmere sagt end gjort at fokusere på betingelser frem for at træffe beslutninger for cheferne og lederne.

Hvad der forhindrer

Hvis man som chefer og ledere skal lykkes med det, er det derfor væsentligt at være bevidst om nogle typiske barrierer – som i øvrigt kræver viljen til selvindsigt for at nedbryde:

- **Frygten for tab af kontrol**: Når man overdrager beslutningskraft til andre, kan det opleves som et kontroltab. Men pointen er, at man må opfatte det anderledes. For når man vælger selv at træffe beslutninger i en foranderlig kontekst, er man ikke i kontrol – faktisk kan man med sin iver efter at være i kontrol skabe kaos. Simpelthen fordi der er så stor en risiko for, at der er alt for stor uoverensstemmelse mellem ens egen opfattelse af virkeligheden og så virkeligheden, som den faktisk tager sig ud.

- **Risiko-modvillighed:** Mennesket har det ofte bedst med forudsigelighed. Et skridt ud i uvisheden opleves derfor ofte som en stor risiko – hvilket styrkes af, at det er andre, der beslutter skridtet. Det kan få chefer og ledere til direkte eller indirekte at få andre til at holde igen med at træffe beslutninger.

- **En forfejlet forestilling om egen evne til at kunne forudse:** Det er et velkendt psykologisk beskrevet fænomen, at mennesket har en tendens til at overvurdere egne evner til at forudsige – det såkaldte certainty bias – mens man ikke har samme tillid til andres evne. Så derfor må man jo hellere selv træffe beslutningen …

- **Fokus på outcome:** Hvis man så endelig er med på at distribuere beslutningskraften ud i organisationen, kan det ofte følges af kravet om en klar specificering af, hvad der skal komme ud af beslutningen og dens medfølgende handlinger. Igen kan det lamme medarbejderes lyst til at træffe beslutninger, for når uvisheden og uforudsigeligheden er markant, kan man selvsagt ikke lave den slags kausalsammenhænge.

Så fladt er det nu heller ikke

Det er i øvrigt ganske interessant ofte at høre fra ledere og chefer, at deres virksomhed eller organisation da bestemt har et meget fladt hierarki, hvor det er meget nemt for medarbejdere at træffe selvstændige beslutninger. Men når man så kigger nærmere på, hvordan medarbejderne selv oplever virkeligheden, er oplevelsen en noget anden. Det er ofte én af de indsigter, der kommer frem, når vi arbejder med at styrke virksomheders og organisationers navigation i hastigt foranderlige og komplekse omgivelser.

Netop den forskellighed i opfattelsen af virkeligheden er ofte afgørende at få gjort synlig, for den kan være den største barriere. Men det kræver naturligvis, at man er villig til at acceptere, at man måske tager fejl.

Udvikl jeres organisation

I organisatoriske udviklingsprocesser bruger man ofte megen tid på at designe en ønsket fremtidig tilstand og derpå planlægge, hvordan man forestiller sig at komme derhen. Og for lidt tid på at skabe en forståelse af, hvor man rent faktisk er, og hvad det rummer af potentiale i forhold til at komme i en ønsket retning. Man kan ikke designe sig vejen til et slutmål i organisationer – som de komplekse sociale systemer, de er. Sæt i stedet fokus på at skabe en dybere forståelse af den kompleksitet, udviklingen skal foregå i. For det udgangspunkt rummer jeres organisations potentiale og udfordringer, og vil være med til løbende at forme udviklingen. Det er med til at skabe mere bæredygtige og menneskelige forandringsprocesser. Succesfuld organisationsudvikling tager således altid udgangspunkt i den lokale kontekst, hvor forandringen skal ske. For den kontekst vil være med til at forme, hvad der løbende sker, ligesom det er i dén, at mulighederne og forhindringerne findes.