



# De fatale beslutninger i dårligt samstemte ledelser

Flere steder ser vi ledergruppemøderne blive stadig mere ineffektive, nu hvor krisens første adrenalin har lagt sig og de udefrakommende faktorer ikke forbedrer sig. En forklaring, der hyppigt tyes til, er, at ledere nu mister modet, fordi man er løbet tør for spareområder! Men vi ser også en anden årsag...

7. december 2009, kl. 09:35

Placeret i kategorien **Organisation**

Type: **Artikler**

*Af Poul Blaabjerg og Wenche Strømsnes, direktionen, Cfl*

Når lederne i en ledergruppe ikke er samspillet, og de udsættes for voldsomt pres, træder en række uhensigtsmæssige mekanismer i kraft.

## Usikkerhed om fakta

Mange steder er der opstået en stor uklarhed om fakta, og der bruges forholdsvis længere tid på at diskutere beslutningsgrundlaget mere end på selve beslutningen. Det skyldes muligvis, at resultaterne udebliver, og at der derfor opstår et behov hos den enkelte leder for at dokumentere sine præstationer på anden vis. Fokus flytter sig fra resultater til indsatser, og målemetoder bliver stadig mere kreative og inkonsistente med hinanden, fordi fokus samtidig flytter sig fra det centrale til det lokale.

Uanset årsag er det et faresignal om dårligt samstemt ledelse, som ikke bør overses. Vi ser en alvorlig risiko for, at ledergrupper fragmenteres mere og mere.

## Erfaring er godt – og farligt

En konstruktiv tilgang til at kvalificere ledergruppen er i højere grad at se på hvilke forsvar, den enkelte leder tyer til, når presset opleves stort og man måske mister troen på egen formåen. Eller endnu værre: man tyer til arsenalet af erfaringsbaserede reaktioner, som var relevante, men nu ikke er tilstrækkelige til at håndtere de situationer, den nuværende konjunktur kræver.

Det forhindrer ledergruppen i at løfte sin opgave – at skabe handling, der kan guide hele organisationen gennem krisen på en måde, der er bedre end gennemsnittet.

## Styr på fakta

Det kræver mere end blot at identificere spareområder at være tilstrækkelig innovativ til at finde nye veje gennem krisen.

Krisen har understreget for os, at vi skal kunne agere i en usikker kontekst. En helt grundlæggende præmis for at have ledelsesmæssigt overskud til at kunne håndtere og måske endda udnytte usikkerhed er, at der ikke er unødigt uklarhed om fakta. Ved at vide, hvad man ved, bliver der overskud til at lave scenarier og lægge handleplaner for det, man ikke ved. Og det er det, der er behov for i vindende ledergrupper.

## Dårlige beslutninger

Individerne i gruppen behøver hinanden for at løfte opgaven. Jo større usikkerhed jo større kompleksitet og jo mere brug er der for at få det brede syn på beslutningsgrundlaget.

Når ledergruppen i stedet fragmenteres, skyldes det, at den ikke er tilstrækkeligt samstemt. Der er ikke den nødvendige tillid, tryghed og lyst til at præstere på andres vegne. Konsekvensen er, at ledere ikke involverer ledelseskolleger i beslutninger og i stedet baserer sig på egne erfaringer, egen intuition og isolerer sig om beslutningen.

Finkelstein, Whitehead og Campbell har analyseret en række fatale beslutninger og fremhæver følgende, som ledere i særlig grad skal være opmærksom på for at undgå at træffe forkerte beslutninger:

- Vildledende erfaringer kan gøre, at ledere tror, de kan bygge på egne tidligere oplevelser og beslutninger, men overser, at situationen måske er meget forskellig fra tidligere.
- Forudindtagethed kan gøre, at de nødvendige og relevante informationer overses eller misfortolkes
- Uhensigtsmæssige egeninteresser betyder, at lederen ikke ser objektivt på situationen og fordrejer kendsgerningerne
- Uhensigtsmæssige tilknytningsforhold kan betyde, at lederens dømmekraft er påvirket af relationer, der kan trække en beslutning i en forkert retning.

### **Løsningen er enkel og vanskelig**

Ledere kan imødekomme dette og øge sandsynligheden for, at træffe en god beslutning ved at indhente og anvende relevante erfaringer og data, at turde blive udfordret og debattere mulige løsninger i ligeværdige grupper, at arbejde ud fra overordnede retningslinjer i form af en klar strategi eller nogle få enkle regler samt at øge overvågningen af beslutningsprocessen og konsekvenserne af beslutningerne for at sikre, at beslutningerne bliver taget og får den ønskede effekt.

Det kræver i bund og grund et velfungerende samspil med ligeværdige.

### **Fokuser på relationer i ledergruppen**

Det er i krisetider mere end nogensinde nødvendigt at arbejde målrettet med ledergruppe-udvikling. Dels skaber det fælles sprog om ledelse, men det skaber også relationer, der gør det lettere at rykke sammen og påpege det, der bør påpeges, under pres.

Det er livstruende at se på ledergruppeudvikling som noget, der foregår i overskudsperioder, og som betyder penge ud af kassen og tid væk fra driften. Ledergruppeudvikling bør være en kontinuert proces, som meget vel kan fungere som en del af driften.

Det er for dyrt at spare på det, der skal sikre, at de beslutninger, der skal bringe virksomheden godt igennem krisen, tages og eksekveres.

---

1) Finkelstein, Whitehead, Campbell: Think again. Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep It From Happening to You. Harvard Business Press 2008.

---