

Kunsten at sige nej!

Ledelse handler mest om at træffe beslutninger. Men hvor sikre kan vi egentlig være på, at vi træffer de bedste beslutninger, og burde der ikke være langt flere situationer, hvor vi ventede med at træffe vores beslutning. De fleste ledere har beslutningskløe og trives normalt ikke med at sove på tingene. Denne artikel er et opråb til at sige "nej" noget oftere og få sovet lidt mere på de vigtige beslutninger.

Indledningsvis vil de fleste ledere tænke, at det med at sove på beslutningerne ikke er en luksus, der er en del af deres hverdag. Undersøgelser viser, at det var en luksus, som ledelsen burde have taget sig, før de sendte Space Shuttle Challenger op i 1986.

Du kan befinde dig i en **vanskelig situation**, der blot kræver, at du giver dig tid nok til at arbejde dig igennem problemstillingen og dermed træffe din beslutning. Du kan også befinde dig i en **kompliceret situation**, der så kræver, at du har adgang til specialviden for at kunne træffe den gode beslutning, og endelig kan du befinde dig i en **kompleks situation**, hvor der er så mange ukendte forhold og så mange indbyrdes relationer mellem de enkelte forhold, at du først senere ved, om det var en god beslutning. Det, at du som leder kan kende forskel på en kompliceret situation, der blot kræver tid og så en kompleks situation, der ikke har én rigtig løsning, er vigtigt. Din evne til at kende forskel gør, at du ved, at du skal have tid nok, hvis situationen er kompliceret, og at du aldrig får tid nok, hvis situationen er kompleks.

Der findes vanskelige, komplicerede og komplekse situationer, og de skal håndteres på hver deres måde

Max H. Bazerman og Ann E. Tenbrunsel har skrevet bogen "Blind Spots", som beskriver 8 typiske situationer, hvor du som leder træffer forkerte beslutninger. Det kan være, fordi du tror, at du har de rette informationer, fordi du tror, at verden ikke har ændret sig, fordi du stoler for meget på dine tanker, følelser eller mavefornemmelser, eller fordi du tror, at beslutningen haster. Jeg har mødt flere ledere, der påstår, at de **ikke har tiden til at lære om de typiske situationer**, hvor vi træffer forkerte

THINK ABOUT IT

beslutninger. (Bogen "Blind Spots" er også nævnt i en tidligere artikel, "5 tips til at træne din emotionelle og sociale intelligens" – Del I. Klik her for at læse artiklen).

Blind tillid er en slags hold kæft-bolsje, som lederen får af sine medarbejdere

Jeg er fortaler for, at vi som ledere bruger tid på at øge vores selvindsigt, så vi især i pressede situationer træffer beslutninger, der bygger på realiteter fremfor det, som vores personlighed får os tro på. Psykologisk set er der dele af vores personlighed, der udelukkende har til formål at **beskytte os** mod 1) at tabe ansigt og føle pinlighed, skam og skyld, 2) miste magt, autonomi, indflydelse og frihed samt 3) miste overblikket, orienteringen og vores fornuft. Det vil derfor være en meget provokerende oplevelse at træffe beslutninger, der både 1) skaber dårligt selvværd og følelsen af pinlighed og skam, 2) et tab af frihed, magtesløshed og overgivelse til andre samt 3) bygger på helt urealistiske påstande om, hvordan tingene hænger sammen. Måske har du mødt andre ledere, der har truffet beslutninger, der udelukkende har handlet om **at 1) lederen ikke ville tabe ansigt, 2) lederen ikke ville miste sin magt eller 3) lederen ikke kunne overskue situationen**. I alle tilfælde er kvaliteten af en beslutning ringe, og lederen burde have ventet med at træffe sin beslutning.

Ofte anvender ledere **blind tillid** i forbindelse med uddelegering af opgaver. Det er min erfaring, at lederen ikke tager sig tid til at anvende autentisk tillid, idet det tager langt længere tid end blind tillid. Du har sikkert deltaget i møder, hvor der bliver sagt "ja" til forskellige opgaver, og når teamet så mødes ugen efter, så er der 117 dårlige forklaringer på, hvorfor opgaverne alligevel ikke er lavet. Eller måske har du været en del af et team, hvor I sammen besluttede at løse en række opgaver sammen, og hvor I aldrig rigtig fik gjort noget ved tingene. Blind tillid er en slags hold kæft-bolsje, som man giver sin leder, og **rigtig mange ledere render rundt med adskillige hold kæft-bolsjer i munden**, fordi de aldrig har taget sig tid til at anvende autentisk tillid. Autentisk tillid kræver en længere dialog mellem den, som skal løse opgaven og den, som stiller den. Det handler om at **afstemme forventninger** om, hvordan begge parter mener, at opgaven er løst, **hvornår og hvordan der skal råbes op**, hvis man ikke kan nå at løse opgaven til tiden samt en realistisk afstemning af, om opgaveløseren **har tiden og kompetencerne til at løse opgaven**. Det er derfor mange gange bedre, at vente med at uddelegere vigtige opgaver, indtil man har den fornødne tid til at skabe autentisk tillid.

Har du som leder overvejet kvaliteten af dine beslutninger?

THINK ABOUT IT

Som sagt er vores mest anvendte værktøj som ledere det at træffe beslutninger. Og jeg kender mange ledere, der hellere vil **frem over isen og så eventuelt rydde op bagefter** fremfor at sove på tingene. Jeg kender også mange ledere, der selv har sat sig ind i rollen som den, der **skal være centrum for beslutningerne**, og som man henvender sig til, når der skal træffes de svære beslutninger. De dårlige beslutninger kræver dog en masse oprydning og et unødigt pres på organisationen, og det at være flaskehals på alle beslutninger nedsætter også evnen til at håndtere komplekse forandringer. Det kan derfor være værd at overveje, om man som leder har defineret beslutningsdelen i sin lederrolle korrekt.

Link:

[Klik her, hvis du vil læse mere om udviklingen af robuste teams](#)

[Klik her, hvis du vil læse mere om den originale og autentiske leder](#)

Flemming Christensen

Mobil: 40 88 55 89

Email: fch@thinkaboutit.dk

Blog: www.flemmingsblog.dk