

Forskningsnotat Theis Rethoré & Anne Thybring, AGORA SOCIAL PRODUCTION, 2018.
I denne form offentliggjort på www.agora.as/blog

Decentrale beslutningsprocesser. Opøvelse af kompetence til at træffe gode beslutninger, samt "ledernes" rolle når beslutningskraften sættes fri.

Når beslutninger sættes fri og kan træffes af alle, hvad sker der så med kvaliteten af de beslutninger, der træffes i organisationen? Spørgsmålet er enkelt at besvare i en mindre organisation. Her er de omkring 10 ansatte, hvorfor en mail, opringning eller snak over skrivebordene oftest er nok til at sikre nødvendig viden og perspektiver på beslutningen.

Frisættelse af beslutninger i små organisationer giver ofte større hastighed, højere grad af innovation i organisationen og større grad af ejerskab for arbejdet, samt til de konkrete beslutninger, når den enkelte ikke skal vente på konsensus på personalemødet, men selv kan tage ansvaret for at træffe beslutningen, og så gennemføre den. Kvaliteten sikres ved det relativt lave antal af interessenter og derfor den lette mulighed for hurtig og rettidig rådgivningsproces.

Straks mere besværligt bliver det at træffe decentrale beslutninger i en større organisation, hvor man er 85 personer eller 1400, eller fordelt over 8 lokaliteter. Her kan man have svære ved at identificere, hvilke perspektiver der er de vigtigste at få med. Spørgsmålet der her skal undersøges er således; Hvordan opøver man denne kompetence, og også gerne før ufuldstændige/dårlige/mindre intelligente beslutninger tages og føres ud i livet?

I traditionelle hierarkiske organisationer er det (i princippet) lederes opgave at have det "strategiske" overblik og at have en systemisk forståelse for, hvordan organisationen hænger sammen og hvor der er vigtige bindinger. Hierarkiet i sig selv hjælper også til at definere beslutningskompetence, så beslutninger der vedrører store dele af organisationen tages på "øverste" niveau. I selvledende organisationer er det derfor et godt spørgsmål om alle nu skal til at opøve et tilsvarende overblik? Erfaringerne viser at der er lidt om snakken, men også at organisationerne finder på andre løsninger, som arbejder "rundt om" dette overblik.

Det handler dette forskningsnotat om.

Vi forklarer:

1. Rådgivningsprocessens rationale.
2. Rådgivningsprocessens praksis.
3. Rådgivningsprocessens kontekst.

Og vi fokuserer særligt på dem-der-tidligere-kaldtes-ledere, og på deres funktion i den selvledende organisation.

1. Rådgivningsprocessens rationale

Beslutninger er vigtige i den organisatoriske hverdag, fordi forstandige handlinger er vigtige. Hvor der er refleksion og handlinger vil der uvægerligt træffes beslutninger. Beslutninger og diskussioner om disse er en naturlig del af en reflekteret omgang med handlinger. Beslutninger er i organisatorisk kontekst nødvendige for at skabe fremdrift, sikre retning og koordinering både i dagligdagens praksis og når det kommer til store komplekse spørgsmål om organisationens markedstilgang og lignende spørgsmål.

Dette er rationalet for beslutningers nødvendighed i en organisatorisk kontekst, og det er udgangspunktet for dette notats videre bevægelser.



Forskellige former for beslutningsprocesser

Der hersker i organisationsteorier forskellige opfattelser af, hvordan en god beslutning træffes; nogle af disse opfattelser inkluderer formel ledelse - andre gør ikke.

"Vi tror ofte, at beslutninger overordnet set kun kan tages på to måder: enten ved hierarkisk autoritet (der er nogle der bestemmer; det kan godt være, at mange bliver frustrerede, men i det mindste bliver tingene gjort), eller ved konsensus (alle har noget at skulle have sagt, men fremgangsmåden er ofte ulideligt langsommelig, og af og til kører tingene fast, fordi man ikke kan nå frem til nogen enighed)." (Laloux pp. 133)

Dennis Bakke, tidligere co-founder af det amerikanske energiselskab AES, peger på en tredje form, som overskrider dualismen mellem et enten (konsensus) eller (individualisme):

"Jeg observerede, at japanske virksomheder havde en tendens til at lægge vægt på gruppen og konsensus, mens amerikansk kultur drev en stærk individualisme. Jeg mener at rådgivningsprocessen giver en bedre balance. Den efterlader individet med beslutningen, men kræver, at individet vægter behovet og ønskerne fra fællesskabet." (Bakke pp. 98 vores oversættelse).

Det giver os således tre modeller for hvordan beslutninger bliver til. Her skal der kort knyttes kommentarer til og ulemper ved disse for at forstå, hvorfor de ovennævnte forfattere begge foreslår en anden og mere agil beslutningsproces.

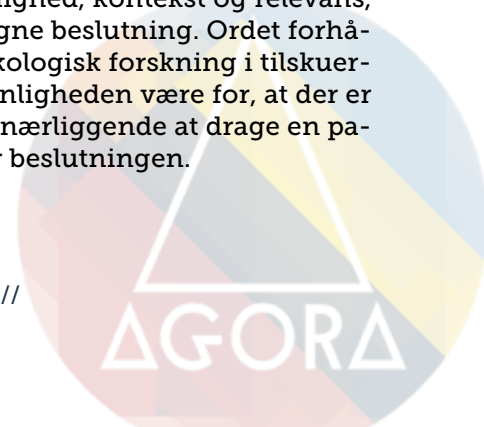
Den hierarkiske beslutning

Frederic Laloux nævner hvordan behovet for, at der træffes en beslutning, opstår som en nødvendighed, hvis organisationen skal forblive levedygtig. Da det nogle gange (ofte) kan være svært i organisationer helt at vide, hvad den rigtige beslutning er, kigger man ofte mod den formelle beslutningskompetence. Således kaldes en hierarkisk autoritet ind til at træffe en beslutning. Denne model giver som nævnt fremdrift i låste situationer, men medfører ofte to uheldige konsekvenser.

1. For det første følger det ikke nødvendigvis – faktisk ofte slet ikke -, at den ledelsesmæssige beslutning også er den mest rigtige. Vi kan nemt komme til at tro at en hierarkisk autoritet har det bedste overblik - hun er jo placeret højere oppe. Men som mange der arbejder i hierarkiske organisationer vil have oplevet, så mangler topledere ofte viden om hvad der sker i det daglige og hvordan arbejdet reelt bliver udført. Dette første problem medfører ofte frustration over, at nogen tager beslutninger for andre, som disse andre så skal leve med og forsøge at få gjort meningsfulde i det daglige.
2. Dette taler direkte ind i anden ulempe, som er, at beslutningen kan have svært ved at finde reelt ejerskab hos nogen. Når en hierarkisk autoritet læner sig ind, træffer en beslutning, for så derefter at læne sig ud, hvem har så mest ejerskab for den efterfølgende udførelse?

Konsensusbeslutningen

Når vi skifter vores fokus til at træffe beslutninger i fuld enighed, så gør vi det netop for at modvirke det manglende ejerskab og den medførende frustration, der kan høre til at en beslutning træffes af andre end de som skal udleve den. Intentionen er således, at enigheden i gruppen sikrer en større forståelse for beslutningens nødvendighed, kontekst og relevans, samt forhåbentlig tilslutning og forpligtelse til den netop vedtagne beslutning. Ordet forhåbentlig er ikke sat ind tilfældigt i denne sætning. Vi ved fra psykologisk forskning i tilskuer-effekter, at jo flere der oplever en situation jo mindre vil sandsynligheden være for, at der er nogle der hjælper personerne i situationen (Bjerg, 2007). Det er nærliggende at drage en parallel til beslutninger, der tages alle uden nogen tager ansvar for beslutningen.



Samtidig kan man også stille spørgsmål ved ideen om "enighed". Kan det tænkes, at nogle personer "bare" erklærer sig enige, fordi man simpelthen "har brugt alt for lang tid på dette spørgsmål?" Man kan derfor spørge om enigheden nogle gange opstår for at sikre, at tempoet ikke går helt ud af organisationen. Et tempo der kræves for at kunne reagere på den foranderlige kontekst som organisationer ofte står i. En kontekst der kan være et krav fra borgere, markedstræk, nye strategier etc.

Enighed taler ind i Frederic Lalouxs opmærksomhed på den langsommelige proces det kan være at blive enige. Enighed taler også ind i en opmærksomhed på vores forskellige synspunkter og forståelser af en sag. Desværre eller heldigvis er vi indrettet sådan så vi ser verden forskelligt. Vi kan således ikke regne med, at det den anden oplever også er det samme som, det jeg oplever. Det er en oplevelse, der sætter ideen om enighed i perspektiv. Da vi ser, forstår og forstørre forskellige dele af virkeligheden, og interagerer med forskellige del af den, arbejder vi også med en forskellig mængde data. Egentlig enighed er således et skønt ideal, men i den virkelige verden vanskeligt og tidskrævende at opnå.

Man kunne få tanken at organisationsmedlemmerne i stedet ville være godt tjent med maksimal autonomi. Lad os derfor kigge på dette scenarie, inden vi vender os mod Rådgivningsprocessen, der er et forsøg på at sikre individuel handlekraft *samtidig* med at individets beslutning informeres og kvalificeres af gruppens forskellighed.

Det autonome individ

Tom Nixon ([link](#)) udvikler et begreb han kalder kreativ entropi. Entropi er et biologisk udtryk der beskriver, hvordan en samling af mange partikler ikke samler sig, men i stedet spreder sig. Eksempelvis samler sand sig ikke spontant til en bunke, men spredes ud. På samme måde beskriver Tom Nixon faren ved begrebet om Evolutionært Formål (jf. Laloux 2014) og lederløse organisationer. Han frygter, at uden "ledelse" så vil organisationens handlinger og beslutninger stikke i utallige retninger. Der skal således være nogen eller noget der sikrer, at organisationen bevæger sig en nogenlunde fælles retning, eller at organisationen forholder sig aktivt til, at den spreder sig.

Således står vi tilbage ved Dennis Bakkes behov for en proces, der både kan styrke den enkeltes ejerskab og handlekraft samtidig med, at der tages hensyn til organisatorisk sammenhængskraft. Klarer en beslutningsproces ikke at gøre det sidste er risikoen, at organisationen ender i den kreative entropi.

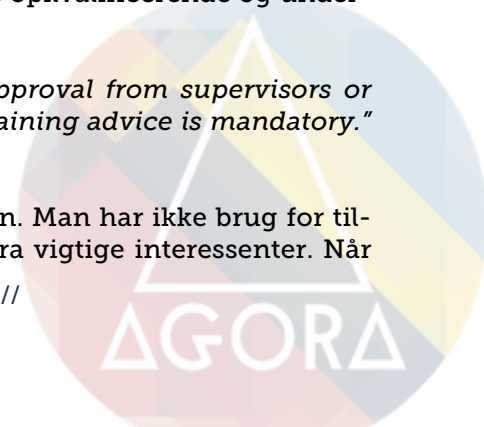
Beslutninger og rådgivningsprocessen

Dennis Bakkes rolle i udviklingen af Rådgivningsprocessen, som den her skal præsenteres, kan vanskeligt underdrives. I sit forsøg på netop at finde en proces, der kunne stå på de to fornævnte ben, udvikledes en proces, der skulle styrke *kvaliteten* ved beslutningen uden at tage ansvaret væk fra individet selv.

Rådgivningsprocesser er udviklet i flere organisationer tilsyneladende uden at disse har kendt til hinanden. AES udviklede en sådan proces, og en af de andre ofte fremhævede eksempler på selvledende virksomheder, Morning Star Tomato Company, har også udviklet en sådan. Der er små variationer, men Rådgivningsprocesser ser ud til at være én af selvorganiseringens helt centrale processer. Vi beskriver den her for at kunne tilføje nogle yderligere – og i vores øjne – meget afgørende perspektiver på "dem der tidligere kaldtes ledere"s rolle og funktion. Rådgivningen skal her forstås som individets opkvalificerende og undersøgende refleksive omgang med den kommende beslutning.

Det vigtigste element i AES' rådgivningsproces var at; *"No approval from supervisors or higher-ups is required for spending company money; only obtaining advice is mandatory."* (Bakke 2005: 283)

Således understreges individets egen forpligtelse i beslutningen. Man har ikke brug for tilslutning noget sted fra, men man forpligter sig på at søge råd fra vigtige interessenter. Når



man har søgt en passende mængde rådgivning og lyttet til denne, kan personen træffe en beslutning. Kort sagt betyder dette i praksis:

En person opdager et problem, en udfordring, en mulighed eller en nødvendighed, om at der træffes en beslutning vedrørende noget specifikt. Dette kunne eksempelvis være en beslutning omkring indkøb af ny software. Personen ser gode muligheder i denne software, men kan også se, at prisen er høj.

Normal praksis ville være at søge tilladelse hos overordnede til at købe softwaren; dette kan med inspiration fra Handelsbanken kaldes "at søge ryglæn" (Nielsen, 2009).

"Ryglæn" har som nævnt den utilsigtede konsekvens, at ansvaret for om det er en god beslutning forsvinder fra personens skuldre. Personen er så at sige fri til at opfatte beslutningen som en ledelsesmæssig tilladelse ("Det er jo godkendt oppe i systemet") og derfor nu som et *organisatorisk* ansvar.

I Rådgivningsprocessen søger medarbejderen ikke tilladelse. I stedet afsøger medarbejderen relevante perspektiver (fx økonomi, strategiske hensyn, men også om kollegerne kan se lyset i ideen og vil bruge den) på den kommende beslutning, som hun vil træffe. Efter endt rådgivning er det medarbejderens ansvar at træffe sin beslutning og handle derefter. Denne rådgivningsproces sætter nye krav til medarbejderen. Krav, der rejser en række spørgsmål for medarbejderen, fx:

1. Hvornår har jeg hørt nok perspektiver?
2. Hvordan ved jeg, at jeg har fået de vigtigste og relevante perspektiver hørt?
3. Hvordan sikrer jeg, at den efterfølgende beslutning kommer til at give værdi til organisationen?

Hvor spørgsmål 1 har betydning for beslutningens hastighed sætter spørgsmål 2 fokus på beslutningens forstandighed. Det tredje spørgsmål undersøger hvem der tager ansvar for beslutningen og dens videre liv i organisationen. Samtidig sætter disse spørgsmål fokus på den reelle praksis, der dukker op omkring rådgivningsprocessen. Derfor vil disse tre spørgsmål i det følgende agere som afsæt for anden afdeling af nærværende notat.

2 Rådgivningsprocessens praksis

Hvornår har man fået nok perspektiver?

En af de vigtigste intentioner med rådgivningsprocessen er at sikre hastighed og initiativ i handlinger og beslutninger, samtidig med at der tages beslutninger, hvor organisationsmedlemmet har og tager et reelt ansvar for beslutningens kvalitet. Dog kan dette ansvar somme tider opleves som et meget stort ansvar at skulle tage. Står organisationsmedlemmet overfor en stor og måske besværlig beslutning, kan det derfor tænkes, at selve rådgivningen trækkes i langdrag. Organisationsmedlemmet skal sørge for at alle perspektiver er blevet hørt før hun træffer en endelig afgørelse. Når ansvaret bliver "for stort" er det således en reel risiko, at organisationsmedlemmet begynder at lede efter personer eller svar, der kan tage beslutningen for en.

Opleves denne praksis, bør det undersøges hvorvidt organisationsmedlemmerne er klar til at tage ansvar for beslutninger på trods af usikkerhed. Organisationsmedlemmerne må hjælpes til at blive opmærksom på, at beslutninger oftest (uanset organisationsform) træffes på baggrund af ufuldstændige oplysninger, fornemmelser og med en vis grad af risiko. Der findes meget sjældent et fuldstændig veloplyst grundlag, hvorfra beslutningen står helt klar og "giver sig selv" – i så fald er der vel også nærmere tale om en eksekvering af noget som giver sig selv.



Der er altså tale om en slags læreproces, hvor organisationsmedlemmet skal lære at foretage en afvejning af fx hvornår flere perspektiver tilfører beslutningen bedre kvalitet på bekostning af hastighed eller at kunne komme videre til noget andet. Dette er ikke en særlig ophøjet evne – den evne forudsættes hele tiden i et dagligt hverdags liv. Enhver som har prøvet at tegne et mobilabonnement har stået i sådanne afvejn timer: "skulle jeg lige prøve at høre det næste selskab, eller ved jeg nok til at kunne beslutte mig?".

Hvordan ved man, at man har fået de vigtigste perspektiver

Selvom der ikke findes et fuldstændig oplyst grundlag, så er der fortsat nødvendige perspektiver, erfaring og viden, der helst skal tages med for at kvalificere den forestående beslutning. Netop her dukker et paradoks op i rådgivningsprocessen. For selvom, der hurtigt kan komme for mange perspektiver, så er nogle perspektiver mere "vigtige" end andre. Nogle kolleger må simpelthen forventes at kunne være bedre rådgivningspartnere end andre i disse rådgivningsprocesser. Organisationsmedlemmet der søger rådgivning må således skole sin evne til at forstå og vurdere vigtige stemmer og perspektiver.

Vurdering

Organisationsmedlemmet, der står overfor at træffe en beslutning finder sig i en situation, hvor det må vurderes hvilke stemmer, der er de mest relevante at høre for at træffe en forstandig beslutning. I hierarkiske organisationer kan dette forekomme nemt: Er man i tvivl bør man spørge op i hierarkiet for at sikre, at man ikke gør noget galt. I organisationer med vigende formelt hierarki kan medarbejderen ikke vide sig sikker på den måde.

Derfor arbejder mange af disse afhierarkiserede organisationer med en stor opmærksomhed på og eksplicitering af de interne roller og ansvarsområder i organisationen. Hos tomatproduktfabrikken Morning Star har man en CLOU (colleague letter of understanding), andre steder har man it-løsninger som Glassfrog, der tydeliggør hvem der har ekspertise inden for hvilke felter, og dermed gør det praktisk muligt at finde ud af hvem der sidder med den ekspertise man har brug for at aktivere i sin beslutningsproces.

Organisationsmedlemmet finder gennem disse overblik ud af, hvilke perspektiver kollegerne qua deres arbejdsområde kan bidrage med. Dette kræver naturligvis en dybere forståelse af hvordan virksomhedens værdikæder hænger sammen. Når organisationsmedlemmet står med denne vurdering af hvilke perspektiver der er vigtige at inddrage i rådgivningsprocessen, hjælper organisationernes overblik over vigtige perspektiver og personer at gå til som et kort i denne orientering. For meget komplekse beslutninger kan man naturligvis også søge rådgivning omkring hvem man skal inddrage i sin beslutningsproces.

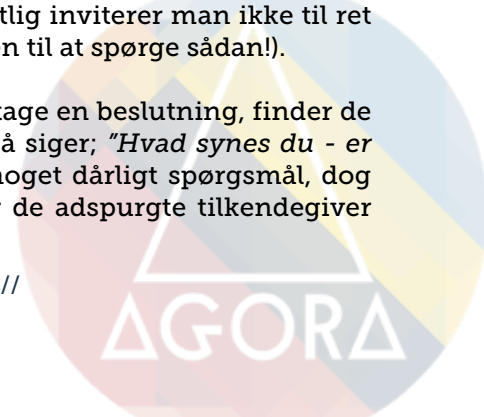
Med Morning Stars udgangspunkt "Don't use force" (ingen kan bestemme over andre) er det også klart at har man ikke talt med de som bliver direkte berørt af beslutningen, så er man ikke færdig.

Dog handler det ikke bare om at finde den rigtige person,. Organisationsmedlemmet skal også øve sig på at stille intelligente og konkrete spørgsmål i sin jagt på perspektiver.

Intelligente spørgsmål

En opmærksomhed på intelligente spørgsmål kan eksemplificeres gennem et eksempel fra vores "normale" liv. Du er lige kommet hjem fra en længere ferie og starter på arbejdet igen. Ferien har været god og begivenhedsrig og lige det, du trængte til. Du kommer ind på kontoret og møder en god kollega i døren. Kollegaen kigger på dig og spørger: "Var det en god ferie?" Nu er der som udgangspunkt ikke noget i vejen for at spørge sådan overordnet til en kollegas ferie, hvis det er det man vil vide noget om. Men egentlig inviterer man ikke til ret megen information (hvilket selvfølgelig kan være netop grunden til at spørge sådan!).

På samme måde kunne man tænke, at medarbejderen der skal tage en beslutning, finder de vigtige interessenter, præsenterer den mulige beslutning, og så siger; "Hvad synes du - er det en god beslutning?" Igen er dette i udgangspunktet ikke noget dårligt spørgsmål, dog giver svaret potentielt en overfladisk rådgivningsproces, hvor de adspurgte tilkendegiver



holdninger til beslutningen, snarere end at levere information som kan kvalificere beslutningstagerens afvejning.

Når organisationsmedlemmet faktisk bruger tid på at udvælge vigtige personer og perspektiver til den kommende beslutning, så er der netop en mening med, at lige præcis denne kollega udspørger. Det kunne tænkes, at en kollega vælges, fordi kollegaen har indsigt i relevante økonomiske forhold, en anden har dyb forståelse af de kunder eller borgere som beslutningen sigter mod, og en tredje sidder til daglig med de processer som påtænkes forandret. Således må der ret præcist spørges ind til de konkrete og ønskede perspektiver, hhv fx hvilke hensyn der kunne være fra et økonomisk perspektiv; hvad der skal overvejes med udgangspunkt i den viden der er om disse kunder/borgere; hvad der fra et dagligdagspraktisk perspektiv er vigtigt at medtænke.

Vi kender formentlig alle eksempler på beslutninger som er truffet uden inddragelse af relevante perspektiver, fx regnskabsafdelingen som indfører ny registreringsproces uden at indse at det indebærer at der andre steder i organisationen nu skal bruges uforholdsmæssigt mange "klik" for at udføre selv banale handlinger.

At indhente de vigtigste perspektiver handler således om tre ting for organisationsmedlemmet.

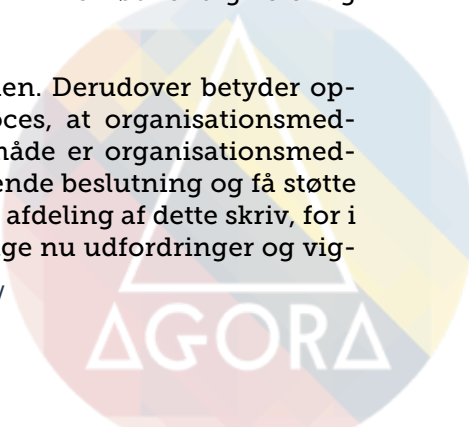
1. For det første kræves en orienteringsevne overfor hvem der berøres af beslutningen samt hvem der besidder relevant viden. En identifikation af disse vil give en opmærksomhed på hvilke vigtige perspektiver, der skal gives rådgivning fra. Tommelfingerreglen for de af-hierarkiserende organisation er at søge at beslutningen skal træffes tættest muligt på og helst af de mennesker som skal udføre den.
2. For at få disse perspektiver må organisationsmedlemmet søge ud i organisationen. Her virker et overblik over rollefordeling som et kort, som organisationsmedlemmet kan bruge som orienteringshjælp.
3. Herefter kommer selve samtalen eller rådsøgningen, hvor organisationsmedlemmet må dygtiggøre sig i at stille konkrete spørgsmål, som ikke (kun) inviterer til holdninger, men i stedet til information og kvalificering af beslutningsgrundlaget.

Hvordan sikrer organisationsmedlemmet, at den efterfølgende beslutning kommer til at give værdi til organisationen?

Rådgivningsprocessen sætter pres på organisationsmedlemmets evne til at kunne træffe beslutninger. Rådgivningen medfører samtidig, at organisationsmedlemmet opøver en evne til at kunne være med kritik og kunne handle og forbedre sit forslag gennem denne. Slutteligt afkræver processen også, at organisationsmedlemmet opøver en evne til at kunne effektuere og føre beslutninger ud i livet. Når ansvaret for beslutningen tages af det beslutende organisationsmedlem, så bliver ansvaret for den efterfølgende proces hos medarbejderen.

I denne del af rådgivningsprocessen er det netop ansvaret, der viser hvordan vi med Dennis Bakkes ord hverken ender i den kollektive konsensusbeslutning og ej heller i den rå individualisme. Individet mærker således den kommende beslutnings betydning for fællesskabet gennem sin rådgivning, dog er ansvaret fortsat og vedvarende individets. Kritik er således ikke et tegn på, at beslutningen nødvendigvis er forkert eller ikke må tages, men at fællesskabet har gjort opmærksom på noget. Det mest kendte eksempel er Dennis Bakke's unge kollega, der til trods for andres skepsis om at åbne et kraftværk i Pakistan, laver en stærkere og stærkere businesscase, og til sidst finder funding og gør det. Kraftværket blev en succes. Pointen er dog, at rådgivningen skal tages alvorligt, men at kritik ikke nødvendigvis er lig med, at det er en dårlig idé.

Kritik betyder snarere, at individet skal forholde sig seriøst til den. Derudover betyder opmærksomheden på kritik/modstand og den efterfølgende proces, at organisationsmedlemmet gør klogt i at lytte til vigtige perspektiver. På denne måde er organisationsmedlemmet allerede i gang med at skabe bevægelser mod en kommende beslutning og få støtte til den videre proces. Dette sidste perspektiv taler ind i den sidste afdeling af dette skriv, for i hvilken kontekst dukker disse beslutninger op? Hvordan ser vi lige nu udfordringer og vig-



tige opmærksomheder, når organisationer i langt højere grad uddelegerer beslutninger og ledelsen sætter beslutningskompetencen fri?

3. Rådgivningsprocessens kontekst

De deltagende organisationer i projektet Organisationer Gentænkt er i forskellig grad netop nu i færd med at eksperimentere med udlagte beslutninger. Denne proces eksperimenterende proces giver et helt unikt indblik i, hvad der sker når en forholdsvis simpel model skal forplante sig til praksis. I det følgende berøres processuelle opmærksomheder med udblik til mulige faglige forklaringsmodeller. Disse refleksioner er ikke udtømmende, men en vigtig opmærksomhed i forsøget på skabe forstandige beslutninger i organisationer.

Når hastighed trumfer grundighed

Beslutninger uddelegeres i organisationer, fordi de skal kunne træffes hurtigere og smidigere. Det er det ene af rationale bag de frisatte beslutninger. Det andet rationale er, at det må være det organisationsmedlem, der kender praksis og skal leve med beslutningen, der i virkeligheden er den mest kompetente til at træffe den mest forstandige beslutning lokalt. Dog kan dette organisationsmedlem stå over for en mangel på viden om hvordan en lokal beslutning påvirker den øvrige organisation, ligesom vi kender det fra topstyrede beslutninger, som mangler viden om hvordan beslutningen har konsekvenser på lokalt niveau. Der kan altså være vigtige perspektiver i forbindelse med enhver beslutning, som man ikke umiddelbart selv kan udfylde. Disse perspektiver er rådgivningsprocessen designet til at indhente. Denne indhentning kan tage tid og således skabe en konflikt med det første rationale; at beslutninger kan træffes hurtigere. Således står det enkelte organisationsmedlem i et paradoks mellem hastighed og grundighed (Cameron et al, 2006). Skal der træffes en grundig og gennemtænkt beslutning eller skal der handles nu?

Denne paradoksale opmærksomhed accentuerer samtidig et fænomen på moderne arbejdsplads, der andetsteds er blevet kaldt hurtig og langsom tid (Kamp, Lund og Hviid, 2009). Hvor den hurtige tid er præget af løsningsorienteret, koordinerende kortsigtet, overfladisk adfærd er den langsomme tid dybdegående, grundig, nysgerrig og lyttende. Her er det ikke meningen, værdimæssigt at afgøre, hvad der er bedst, men snarere at pege på, at den hurtige tid ofte har en tendens til at overtage vores muligheder for langsom tid.

Vi kender dette fra når vi lægger os i sengen om aftenen, eller når vi sidder alene i en bil. Dette er tidspunkter der alle kan give rum for refleksion og dybere overvejelser. I stedet for at tage sig tid til disse overvejelser begynder vi ofte i hoved at løse problemer og udfordringer eller at planlægge, hvordan vi skal gøre med forskellige ting (Klinger, 2009). Igen er det ikke her meningen at sige langsomhed og eftertænksomhed per definition er mere formålstjenstligt end hurtighed. Snarere vil ønske vi at rette en opmærksomhed mod at skabe plads til disse mere langsomme perioder i hverdagen. Spørgsmålet er således, hvad der sker, når vi nu pludselig skal tage beslutninger på en gennemtænkt og mere dyb måde. Er der reelt skabt rum til denne slags eftertænksomhed?

Hvordan træner vi dømmekraft

At beskæftige sig med dette spørgsmål er samtidig at spørge ind til, hvordan vi skoler vores evne til at tænke os om. Dette spørgsmål kan besvares ved at kigge på, hvornår vi tænker. For den tyske filosof Hannah Arendt var udgangspunktet i Platons idé om at tanken var den stille samtale med os selv. Det betyder også en distance til verden. Man kan ikke både være sammen med en person og tænke på ham. Når man tænker, forlader man således verden for en stund (Arendt 1971). Sagt med Anne Marie Paahus' ord så betyder det:

"At beskæftige sig i tanken med den fraværende virkelighed forudsætter, at konkrete opgaver og deres løsning ikke lægger akut beslag på ens opmærksomhed, men det forudsætter også, at man ikke er bragt i affekt i en grad, der spærrer for eftertanke." Anne Marie Paahus (2006)



Dømmekraft og omtanke forudsætter således ro og tid. På samme måde kræver udviklingen af dømmekraft tiden til at tænke sig om, tiden til at mærke efter og lytte. At forsøge at presse disse evner ind i en hurtigt forandrende og fremskridende hverdag, vil i sidste ende ikke give den ønskede effekt.

Denne opmærksomhed kan man se i den århusianske organisation Center for Alkoholbehandlingss praksis. I foråret 2017 vælger man at uddelegere beslutningen om fordeling af kompetencemidler til den enkelte medarbejder. Dette var et skifte i praksis fra at anmode om brug af kompetencemidler gennem mail til ledelsen til nu selv at kunne rådgive sig gennem dette. Det gav overvejelser om retfærdig og fornuftig fordeling af midler til det enkelte organisationsmedlem. Hvem havde de bedste argumenter og hvem "fortjente" det mest? Beslutningen kunne i foråret ikke træffes.

I efteråret 2017 genoptag man processen, og nu var det som om noget var forandret. I stedet for at tale om personlig præference eller teamets præference blev der nu talt om organisationens bedste og formål. At skole denne dømmekraft er således en langt mere langsommelig proces end beslutningen om at uddelegere ansvar. Modningen af dømmekraften kræver den langsomme og rolige tid til at dukke op. Således understreges her en vigtig processuel pointe om forskellen på mindset og værktøj (Boyd & Laske in press) – en pointe der præsenteres andetsteds på bloggen.

Når vi undgår lederen

En sidste refleksion skal handle om, hvad der egentlig bliver af lederen, når lederen sætter beslutningskraften fri. Bliver man fortsat inviteret, køres man ud på et sidespor, og hvis man gør, hvad er det så der sker? En leder i projektet Organisationer Gentænkt fortæller en historie om en kollega, der rådførte sig med ham:

"Jeg blev spurgt om jeg syntes om, at han tog til en konference i USA for flere tusinde kroner. Jeg svarede at, at det var hans egen beslutning, men at han skulle tænke sig om. Min erfaring var, at disse konferencer sjældent gav mere end hvis man gik i dybden med noget hjemme. Jeg fortalte min kone det, og så sagde hun; så kunne du ligeså godt have sagt nej. Jeg tænker stadig over det, for det var ikke det, jeg mente. Betyder det, at fordi jeg er partner eller administrerende direktør så er mine ord mere betydningsfulde? Jeg vil jo bare have lov til at give sparring og mit råd, og ikke som direktør."

Dette citat er vigtigt, fordi det understreger den tidligere leders "nye" position som et sted midt i mellem. Lederen kan således opleve at finde sig i et vakuum mellem, hvor sparring opfattes som ledelsesmæssige beslutninger og på den anden side slet ikke at blive spurgt længere. Denne anden side fortæller en anden deltagende leder i projektet Organisationer Gentænkt om:

"Jeg oplever, at nogle gange bliver vi først rådspurgt meget sent i processen. Problemet med dette er, at vi ofte har vigtige perspektiver og overvejelser at spille ind. Perspektiver, der kunne hjælpe den enkeltes rådgivning. Det er som, de glemmer at tænke over, hvad det er vi kan bruges til i disse processer."

Pseudokompetence

Petruska Clarksons læringsteori (Rappe & Sjøgren, 2002) kan muligvis hjælpe os til at forstå, hvad der kan være på spil i de ovenstående citater. Clarkson opstiller fire former for kompetence eller mangel på denne:

Ubevidst Inkompetent – Personen ved ikke, hvad han ikke ved.

Bevidst Inkompetent – Personen ved, hvad han ikke ved.

Bevidst Kompetent – Personen begynder at vide, men denne viden er regelbaseret og bruges bevidst og lidt langsomt.

Ubevidst Kompetent – Personen ved og arbejder ubesværet med denne viden. Personen er i stand til kreativt og hurtigt at bruge sin viden.



Vigtigheden af Petruska Clarksons teori er ikke denne opdeling af lærings- og kompetenceniveauer, det er i stedet hendes idé om pseudokompetence eller hvordan vi arbejder med vores uvidenhed. Ideen er, at mange af os kommer i situationer, hvor det forventes af os, at vi kan noget, vi reelt set ikke kan. Vi spiller således en rolle, hvor vi lader som om vi er på et højere stadie end vi reelt set er. Når vi oplever dette, så vil vi ofte bruge mere tid at skjule at vi ikke ved, end at arbejde med det vi ikke ved. Vi vil ofte føle os lettede, når opgaven er overstået og gik godt i stedet for glade fordi det gik godt.

Teorien om pseudokompetence kan i denne henseende bruges som en opmærksomhed på den enkelte medarbejders følelse af kompetence. For kunne det tænkes, at man ikke går til en leder for "råd", fordi det mindsetmæssigt, som vi så i Daxiomatic, fortsat handler om at bede om hjælp fra en voksen, når man spørger en leder? Medarbejderen har jo fået at vide, at processen er simpel og, at det må forventes, at man kan løse opgaven. Så er det jo en fal-literklæring at gå til lederen for at få hjælp. Problemet er således, at vigtige perspektiver og rådgivning forsvinder, hvis der ikke åbnes op for sårbarheden ved at indrømme, at noget kan være vanskeligt, og at det ikke er forkert, at bede om rådgivning fra en "tidligere voksen".

Positionering – "lederens" opgave

Lederen der ønsker at skabe en kultur med decentral beslutningskompetence kan med fordel arbejde med en høj grad af bevidsthed omkring hvordan vedkommende positionerer sig – og hvordan vedkommende kan arbejde med andres positionering i beslutningsprocesser.

Rom Harré og Bronwyn Davies (1990) bruger begrebet 1. ordens positionering om den handling hvorved man aktivt træder ind i en særlig identitet i forhold til den eller de andre mennesker, man aktuelt er i relation til. Positioner skabes gennem en række midler, fx kropssprog, symboler og signaler foruden naturligvis sproglige handlinger. Når man slår på glasset, positionerer man sig selv som den talende og de øvrige som de lyttende. Når man sætter sig for bordenden i mødelokalet, hvor man kan have øjnekontakt med alle, positionerer man potentielt sig selv som en central mødedeltager, måske endda mødeleder, og de øvrige som mindre centrale aktører.

Begrebet 2. ordens positionering bruger Davies & Harré (ibid.) om den handling, hvorved man afviser en positionering ved at positionere sig selv anderledes. Mødedeltageren, som læner sig frem og starter med at sige noget afviser eksempelvis positionen som passiv mødedeltager ved at tage ordet og positionere sig som en betydningsfuld og i denne sammenhæng retningskabende eller vidende kollega.

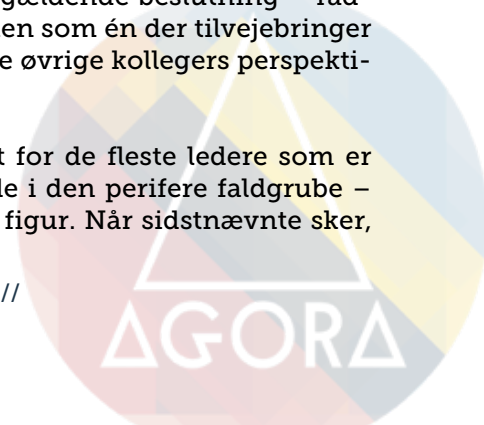
Arbejdet med at skabe gode rådgivningsprocesser kræver en forstærket opmærksomhed hos lederen på hvordan hun positionerer sig i beslutningsprocesserne.

Hun kan både positionere sig som en for perifer figur eller som en for central figur.

Når lederen positionerer sig som for perifer, underkender hun den ekspertise, erfaring, og indsigt, som hun har. *"Jeg er på ingen måde en særlig person – vi er alle helt ens og lige"*.

Denne faldgrube – for det ér en faldgrube – tillader ikke organisationsmedlemmerne at aktivere den organisatoriske ekspertise, og beslutninger risikerer at blive ukvalificerede. Ledere har qua deres jobfunktioner og interesser fx ofte et større generelt overblik, et klarere udsyn, en god forståelse af organisatoriske sammenhænge, en stærk økonomisk indsigt, en solid markedsmæssig forståelse, osv. Denne viden skal trækkes med ind i rådgivningsprocessen, og derfor skal lederen – hvis det er relevant for den pågældende beslutning – rådspørges. Ikke i sin egenskab af én der giver lov eller forbyder, men som én der tilvejebringer et perspektiv på linje med og med samme formelle vægt, som de øvrige kollegers perspektiver.

Dette er en vanskelig færd at positionere sig hensigtsmæssigt for de fleste ledere som er vant til at være rutinemæssige beslutningstagere. Ofte falder de i den perifere faldgrube – men det sker også at de får sig positioneret som en for central figur. Når sidstnævnte sker,



handler det ofte om lederens utryghed ved at overlade vigtige beslutninger til medarbejdere. Lederen vurderer, ind i mellem med rette, at medarbejderne ikke er vant til/klar til/kompetente til at træffe de beslutninger som har betydning for deres arbejde, og derfor foreskriver lederen varianter af godkendelsespraksis. Disse kan eksempelvis være

- at medarbejderne kan komme med forslag, men lederen har det sidste ord.
- at medarbejderne først skal bede om mandat til at igangsætte rådgivningsprocesser.

Begge dele er eksempler på, at lederen ikke afgiver beslutningsmagten, og dermed reelt spænder ben for de decentrale beslutningsprocesser. Det er naturligvis forståeligt, at man ønsker at kvalitetssikre eller forhindre de mest åbenlyse fejlbeslutninger. Men det er problematisk, hvis man samtidigt antager, at der er størst chance for gode beslutninger, hvis de træffes af en leder.

Ovenfor har vi set på faldgruber i lederens førsteordenspositionering.

- **Den perifere positionering** ses oftest i konsensusøgende "grønne" organisationer, eller der hvor lederen i forsøget på at skabe "nok" decentralt handlerum. Faren i den perifere position er at vigtige overordnede eller strategiske hensyn negligeres. Her ved skabes en risiko for den tidligere nævnte kreative entropi – at initiativer og beslutninger spredes for bredt uden at have afsæt i et fælles formål.
- **Den for centrale positionering** ses hos ledere, som gerne vil distribueret ledelse, men som mere eller mindre berettiget ikke tør løbe risikoen, og som frem for at arbejde med det egentlige problem, fx for svag organisatorisk forståelse hos medarbejdere eller utilstrækkelig økonomiindsigt eller markedsforståelse, indsætter sig selv som organisatorisk bagstopper.

Vejen mod distribuerede beslutninger

Særligt i omstillingstider er positionering afgørende og også vanskelig. Nogle medarbejdere vil søge "ryglæn", fx ved at undvige at starte rådgivningsprocesser eller at undvige at træffe beslutninger. De positionerer sig selv som passive og u-ansvarlige i organisationen, og kalder herved andre ind i en ansvarsovertagende position. Vores erfaring er, at de fleste medarbejdere tager beslutningskompetencen på sig, når de først har prøvet at gennemføre en rådgivningsproces, og opdager at man i selve processen kan hente en sikkerhed. Men der er en række skridt dertil, som kræver overvindelse og mod i forhold til at turde bære et mandat, at stille sig frem, at tage ansvar, at risikere at træffe en forkert beslutning. At træde ind i denne nye position som medansvarlig kræver ofte både overvindelse, opmuntring og af og til en vis form for oplæring eller støtte til hvordan rådgivning søges og behandles passende. Den vise kollega eller leder registrerer her hvordan egen positionering og positionering af medarbejderen kan støtte op om, men også skubbe til, udvikling af denne proces.

Hvor nogle medarbejdere positionerer sig selv for perifert, positionerer andre medarbejdere sig for centralt. De tager beslutningsfriheden på sig uden at tage ansvaret med – ansvaret for helhed, øvrige kolleger, processer, økonomi, osv. At tage et kærligt og realistisk blik på sig selv og på både egen formåen og ens uvidenhed, foruden ens grundlæggende afhængighed af andre mennesker, er ikke så nemt endda. At spørge om råd og lade sig rådføre er i sin essens en ydmyg handling som står i kontrast til kulturelle normer om fx selvsikkerhed, vished og uafhængighed.

Hvordan beslutninger træffes i organisationer er således ikke et banalt problem. Med valget mellem hierarkisk funderede beslutninger eller distribuerede beslutningsprocesser følger også to forskellige livsformer – om vi foretrækker at have organisationer hvori nogle formelt er mere "voksne" og mere ansvarlige for organisationen end andre – eller om vi vil insistere på at skabe organisationer hvor alle principielt er ansvarlige.



Litteratur

Arendt H. (1971): Tænkning og moralske overvejelser. På dansk I Hannah Arendt (2012): Eksistens og religion. Klim. Aarhus

Bakke D. (2005): Joy at Work: A revolutionary Approach to Fun on the Job. Pear Press

Bjerg J. (2007): Gads psykologi Leksikon. Gads Forlag

Boyd G. & Laske O. (in press): *Shared Leadership and Followership: How to Transcend the Limitations of Present Understandings of Its Nature and Requirements*. Er udgivet i Distributed leadership: The dynamics of balancing leadership with followership. London, UK. Palgrave MacMillan Publishers, p. 205-241

Cameron K., Quinn R. E., Degraff J. & Thakor A. V. (2006/2015): Paradoxer i Værdiskabelse. Dansk Psykologisk forlag.

Davies B. & Harré R. (1990/2014): Positionering: diskursiv produktion af selver. Forlaget Mindspace

Kamp A., Lund H. & Hvid H. (2009): Tid, Belastninger og Fællesskaber i det Grænseløse Arbejde, Psyke og Logos 30 612-631.

Laloux F. (2014): Fremtidens Organisation. Forlaget I AM.

Klinger E. (2009). "Daydreaming and fantasizing: Thought flow and motivation". In Markman K. D, Klein W. M. P. & Suhr J. A. (eds.) (2009) *Handbook of imagination and mental simulation* pp. 225-240. New York, Psychology Press.

Nielsen M. J. (2009): [Drop budgetterne - og slip medarbejderne fri.](#)

Nixon T. (2017): Creative Entropy – a Killer Problem with Laloux's Evolutionary Purpose. Retrieved 06/19/2018 from <https://medium.com/thingsflux/creative-entropy-a-killer-problem-with-laloux-evolutionary-purpose-892e067ad2db>

Paahus A. M. (2006): Hannah Arendt. Forlaget Anis.

Rappe T. E. & Sjøgren J. (2002): Diagnos: Dyktig. Cappelen Forlag. Oslo.

