

# De vanskelige beslutningene

**H**un var 36 år og skulle gifte seg. For første gang. I god tid før bryllupet gikk hun til byen, inn i en brudesalong, fant en kjole hun likte og kjøpte den. Det var gjort før lunsj.

Vi venninnene var målløse. Å kjøpe brudekjole ble regnet som et uhyre viktig innkjøp. Hvordan kunne hun bare kjøpe den første og beste hun så? Hva om det var en enda finere kjole i en annen butikk? For ikke å snakke om å sjekke ut kjolene i London – eller Paris?

– Den var fin nok, sa bruden nøkternt, og påpekte at det var nok av ting som skulle gjøres før bryllupet, så hvorfor bruke mer tid enn nødvendig?

Alt dette er helt korrekt, men kanskje litt uvanlig. De færreste er så flinke til å ta avgjørelser som min venninne, bruden, og bruker lang tid å bestemme seg. Det kan være plagsomt privat, men det er på jobben det virkelig skaper problemer.

Evnen til å ta avgjørelser er en viktig lederegenskap. Likevel ser vi at mange ledere mangler akkurat denne evnen. Noe skyldes personlighetsforskjeller.

I MBTI, en personlighetsindikator bygget på Jungs typologi, skiller det mellom mennesker som har en preferanse for å sette seg et mål og arbeider jevnt og trutt for å nå dette målet i tide – og mennesker som forfølger alle muligheter og veier til absolutt siste minutt. De ønsker ikke å ta avgjørelser for tidlig, fordi de er redde for det kan stenge for et enda bedre resultat.

Begge disse personlighetstypene har sine styrker – og utviklingsbehov. Den første typen kan ha en tendens til å ta avgjørelser for raskt og glemme at tiden det tar å gjennomføre en beslutning er nært knyttet til tiden brukt på involvering i forkant. Jo mer tid som brukes på å involvere og informere mennesker før en endelig avgjørelse tas, jo lettere er det vanligvis å få gjennomført saken. Avgjørelser som har fått modne lenge i lederens hode, og som bare tres ned over organisasjonen, møter ofte motstand. Medarbeidere trenger også tid til å venne seg til nye tanker.

Den andre typen kan ha en tendens til å ta avgjørelser for sent – eller ikke i det hele tatt.

Det er mange grunner til det. Her er mine topp fire:

## Redsel for å ta feil

Ledere må ofte ta avgjørelser uten å fullt ut kunne forutsi konsekvensene. Det kan dreie seg om kompliserte spørsmål hvor lederen er helt avhengig av å lene seg mot ulike former for spisskompetanse. Ledere i kunnskapsbedrifter opplever dette hele tiden, for eksempel i spørsmål rundt teknologi. Å være den som har ansvaret for å skjære gjennom og bestemme retning, selv om man ikke er den som har mest kunnskap, er vanskelig for mange. Redselen for å ta feil gjør at beslutningen utsettes.



Mange bruder bruker lang tid på å velge ut brudekjole. Lisa Wade skiller mellom to personlighetstyper når det kommer til å gjøre valg. Noen ledere bruker så lang tid på å bestemme seg at arbeidstakerne selv tar grep.

## Redsel for å ikke bli likt

Så fort man har tatt en avgjørelse, viser det seg at noen er uenige i den. Sånn er verden. Med unntak av vedtak om massiv lønnsforhøyelse og bonus til alle, er det neppe mulig å bestemme noe som helst og tro at alle skal bli henrykte. Likevel er det som om mange ledere forventer akkurat dette. De vil så gjerne bli likt at de vegrer seg for å ta avgjørelser som andre kan være uenige i.

## Ubehag mot motstand

De færreste liker konflikt, men noen føler nærmest et fysisk ubehag ved å stå for en upopulær avgjørelse og møte motstanden ansikt til ansikt. Det krever energi, og man må unektelig være opplagt den dagen. Samt alle de andre dagene som kreves for å forsvare og kommunisere beslutninger som andre ikke liker. Kanskje ikke så rart at hele kroppen sier «orke ikke» – og man velger å utsette det

hele en måned eller to?

## Håpet om en bedre løsning

Så fort man har tatt et valg, har man også valgt noe bort. Det er hardt for en bestemt type mennesker. Det kan jo hende at det finnes et enda bedre alternativ der ute. Uroen for å låse seg i en

bestemt situasjon for tidlig, gjør at avgjørelser blir utsatt på ubestemt tid mens det foretas nye konsekvensanalyser og utgreiinger.

Det er ikke vanskelig å forstå hvorfor ledere ikke får tatt avgjørelser. Likevel kommer vi ikke unna at det er lederens ansvar. Små og store avgjørelser bringer organisasjoner videre og rydder veien for medarbeidere så de får gjort sin jobb. Det skaper klarhet, retning og fremdrift.

Det motsatte kan være katastrofalt for produktiviteten. Når store og viktige avgjørelser utsettes, havner organisasjonen i det uavklarte rom, kall det gjerne et vakuum. Energien siver ut. Hvis folk ikke vet hva de skal gjøre, gjør de ofte minimalt – eller de arbeider i ulik retning. Derfor er konsekvensene av å ikke ta en avgjørelse ofte verre enn å ta en feil avgjørelse.

Resultatet ved å ikke ta et klart valg, blir ofte at omstendighetene velger for en. Man glir inn i et valg, «det bare ble sånn». Medarbeiderne opplever at lederen abdiserer fra sitt ansvar, de mister tillit og tar seg til rette. Det er en av grunnene til at det kan være bedre å ta en feil beslutning enn ingen beslutning. Men det krever et mot og en psykisk robusthet å leve med vissheten om at du kanskje tar feil. Begge deler er egenskaper som kan trenes opp.

For hvis du ønsker å være leder, må du lære deg å skjære igjennom. Eller som en elder sa til meg en gang:

«Som leder må du ta mange avgjørelser. Noen av dem vil være rette.»

## MER ENN JOB BEN

Av **LISA WADE**

Lisa Wade er trebarnsmor, forfatter og rådgiver i The Performance Group. E-post: lisa.wade@tpgmail.com



Ellen Kjos-Kendall



Morten Müller-Nilssen



Berit Cappelen



Jan Spurkeland



Gry Espedal

«Medarbeiderne opplever at lederen abdiserer fra sitt ansvar, de mister tillit og tar seg til rette.»



LES DINE FAVORITT TIDSSKRIFTER DIGITALT  
besøk [www.zinio.no](http://www.zinio.no) i dag!

Zinio