

# Ledelse af beslutningsprocesser

Hvad blev vi egentlig enige om? Hvornår var det, vi havde aftalt at...? Hvem gør hvad?

Mange har oplevet at gå ud fra et møde med uklarhed. Og med god grund. Beslutningsprocesser er ofte bøvlende, rodede og ikke specielt konstruktive. En del beslutninger træffes uden at få den store betydning i praksis. Det er skidt for effektiviteten, engagementet og særligt for den fælles opgave, vi skal løse.

Sådan behøver det ikke være. Effektive beslutningsprocesser kan være engagerende og få reel og stor betydning for kvalitet og udvikling i arbejdet. Det kræver "bare" lidt styring, struktur og noget opmærksomhed!

I det følgende vil jeg give nogle råd til ledelse af beslutningsprocesser og dernæst introducere en fasemodel, som effektivt hjælper til at strukturere beslutningsprocesser i organisationen.

## Ledelse

Styring er essentiel for en effektiv beslutningsproces og en stærk beslutning. En leder af beslutningsprocessen er derfor nødvendig. Det kan være den daglige leder eller enhver anden i teamet med lyst til opgaven. Lederens opgave er at styre processen, så deltagerne bliver fri til at koncentrere sig om indholdet.

## Forberedelse

Lederens første opgave er at sikre, at beslutningsprocessen bliver godt forberedt ved at overveje de fire H-spørgsmål:

Hvad skal vi træffe beslutning om?

Hvorfor skal vi det?

Hvor skal det bringe os hen?

Hvordan skal vi gøre det?

Disse spørgsmål skal bruges i første fase af beslutningsprocessen og står nærmere beskrevet under afsnittet om behov og baggrund. Det kan være lederen selv, der forbereder spørgsmålene, eller det kan være en anden med særlig viden om emnet.

## Følgeskab

Under mødet skal lederen løbende sikre sig følgeskab fra mødets øvrige deltagere. Ledelse og følgeskab er et gensidigt kvalificerende forhold. Det er gensidigt afhængige funktioner i et møde og i en organisation som helhed. Følgeskab er at forholde sig aktivt og medspillende til det, der foregår. Ledelse og følgeskab bliver muligt ved at deltagerne løbende aftaler med hinanden, hvad der skal foregå og hvordan. Derfor skal mødelederen bede deltagerne tilkendegive, om de vil gå med i processen på den valgte måde.

## Tid

Tid er et særdeles nyttigt styringsredskab undervejs i processen. Fælles aftaler om hvor lang tid hver fase skal tage, hjælper hver deltager med at byde ind, kortfattet eller uddybende, afhængig af tidsrammen. En for snæver tidsramme kan om nødvendigt genforhandles, så man giver lidt ekstra tid til fx at få undersøgt de forskellige perspektiver lidt grundigere. Lederen kan enten selv give et bud på tidsrammen, eller bede den som forbereder de 4 H-spørgsmål om et estimat på en passende tidsramme.

## Styring

Endelig er det mødelederens opgave at styre selve processen under mødet. De fem faser i beslutningsprocessen og de fire H-spørgsmål kan bruges til at gøre det klart, hvor i processen man befinder sig. Mødelederen kan bruge dem som markeringer, når man går fra en fase til en anden. Det kan også bruges til at gøre deltagerne opmærksom på, hvis de snakker om noget andet end det, der er på dagsordenen lige nu.

# Faser i en beslutningsproces

Man kan tænke beslutning i en proces bestående af 5 faser:

- Behov/baggrund for en beslutning
- Undersøgelse af beslutningsgrundlaget
- Beslutningen
- Ejerskab
- Opfølgning/evaluering

Faserne er en struktur, der kan fungere som styringsredskab til at holde processen på sporet og skubbe den fremad. Mødelederen kan ikke alene sørge for, at alle mødedeltagere er bevidste om den aktuelle fase eller tvinge dem til at følge faserne. Men mødelederen kan venligt og roligt markere overgangen til en ny fase i beslutningsprocessen, og når en eller flere deltagere vender tilbage til en tidligere fase.

## Fase 1. Behov/Baggrund

Som det første skal baggrunden for og nødvendigheden af en beslutning gøres klart for alle deltagere. Derfor starter processen med, at den der har forberedt sig, gør rede for de fire H-spørgsmål:

- Hvad skal vi træffe beslutning om? (tema)
- Hvorfor skal vi det? (baggrund)
- Hvor skal det bringe os hen? (mål)
- Hvordan skal vi gøre det? (hvilken proces vil vi anvende)

Giv plads til spørgsmål og eventuelle supplementer af viden, således at behovet/baggrunden for beslutningen står knivskarpt.

Jo mere klar I kan blive i denne fase, jo bedre grundlag står I på videre i beslutningsprocessen. Bliver temaet, baggrunden, målet og processen, som vi skal i gang med, tydelig både indledningsvist og undervejs i beslutningsprocessen, er chancen for engagement stor. Desuden kan de fire H'er fungere som markeringer, som mødelederen kan bruge undervejs i processen, når deltagerne fx snakker om noget andet end det, der er på dagsorden lige nu.

Ofte er temaet rimelig på plads, mens baggrund og mål måske svæver lidt mere. Processen - hvordan vi skal gribe beslutningen an - er sjældent på en åben dagsorden. Konsekvenser af uklarhed på de 4 H'er er ofte lange argumentationer og monologer, uendelige gentagelser, gentagne sidespor, samtaler, der kører i ring, og tab af energi. Eller omvendt går energien op, fordi forskelle bliver tydelige; få melder sig ind i "kampen" og flere læner sig tilbage og venter tålmodigt (eller skriver indkøbssedler og planlægger aftensmaden), mens de venter på at de andre "bliver færdige". Det er ikke særlig motiverende, og det er spild af god energi!

Udfordringen kan være at blive helt skarp i denne fase. Få beslutninger kan afgrænses helt skarpt, fordi konteksten altid kan ses bredere.

## Fase 2. Undersøgelse af beslutningsgrundlaget

Undersøgelsesfasen skal kvalificere grundlaget for beslutningen. Denne fase skal lukke feltet op, så der bliver et solidt grundlag at beslutte på.

Forsøg at tænke om beslutningsprocessen som en isvaffel. Undersøgelsesfasen er isen, flødeskum/guf – alt det appetitlige, som fylder og farver. Vafelen er som selve beslutningen og de efterfølgende faser, hvor feltet samler sig og lukkes til. I undersøgelsesfasen skal hver iskugle – hver smag - nydes og undersøges nøje, før den bliver kasseret eller valgt. Også pistacieisen og det guf, som du måske i udgangspunktet ikke er særligt begejstret for – hver smag er en del af helheden. Først når I kender nuancerne og giver dem plads, bliver det muligt at forholde sig til, hvilken der er mest anvendelig til formålet.

Undersøgelsen kan foregå på et utal af måder. Metoden afhænger af, hvilken beslutning der skal træffes. Det kan være en runde, oplæg fra en arbejdsgruppe, perspektivbytte, undersøgelse af forskelle, undersøgelse af for og imod... der findes et hav af kreative metoder, man kan bruge i undersøgelsesfasen.

Som i den tidligere fase gør forberedelsen underværker, fordi deltagerne kan nøjes med at tage stilling til det, som mødelederen foreslår – OG give følgeskab til det. Måske er den metode, du har tænkt på ikke den mest optimale, måske kan en af mødedeltagerne komme med input til en endnu bedre metode. Det vigtige er, at alle mødedeltagere giver følgeskab til hvordan beslutningsgrundlaget skal undersøges.

Effekten af en grundig undersøgelsesfase er, at fundamentet for beslutningen bliver solidt. Det øger sandsynligheden for at koble sig på beslutningen og efterleve den.

Ofte sker der det, at argumenter i en beslutningsproces ikke foldes ud. Faktisk sker der det, at der slet ikke foregår en undersøgelse, men blot en argumentation. Risikoen, når kun argumenter får plads, er, at nuancer går tabt. Det er en kunst at få nysgerrighed og dialog ind i processen. Ofte bliver de forskellige perspektiver for eller imod dette og hint ikke ordentligt foldet ud, fordi de ikke bliver hørt. Hver deltager eller gruppering af deltagere er optagede af deres eget perspektiv/deres egen sandhed. Det resulterer ofte i evindelige gentagelser. Jeg gentager mig selv, når jeg ikke bliver hørt eller får respons på det, jeg siger. Samtalen og argumenterne kører i ring, og dét tager energien ud af processen.

### Fase 3. Beslutningen

I denne fase skal selve beslutningen træffes. Det skal afgøres, hvilken vej der skal vælges.

Der findes forskellige metoder til at træffe beslutninger: Flertalsbeslutning, ledelsesbeslutning, få deltagere, fx de som skal leve beslutningen i hverdagen, gives mandat til at træffe den etc.

Det er mødeleders opgave at skabe klarhed over, hvordan der skal besluttet, og som i de øvrige faser; at få tilslutning til måden. Ved uenighed er det særlig væsentligt at være fælles om, hvordan beslutningen træffes. Det bliver lettere at efterleve en beslutning i praksis, selvom jeg er uenig, hvis jeg oplever, at beslutningen blev truffet på retfærdig vis.

Risikoen i denne fase er, at der "startes forfra". Argumenter, meninger og dilemmaer fra undersøgelsesfasen dukker op igen. Sker dette, er det din opgave som mødeleder at markere, at det sker.

Endnu en udfordring i denne fase er, at der i mange organisationer er ønske om konsensus. Vi vil helst være enige. Konsensus er en god ting - når den er mulig. Men ofte kommer idealet om konsensus til at stå i vejen for, at vi reelt beslutter noget. Så skyder vi det til næste møde, hvor risikoen for at argumenter for eller imod dette og hint gentager sig - endnu engang.

### Fase 4. Ejerskab

Ejerskab handler om at alle deltagere tager beslutningen til sig. I denne fase skal betydningen af beslutningen i praksis gøres tydelig hos alle dem, der skal efterleve den i hverdagen.

Der er mange metoder til at tage ejerskab; runde hvor hver enkelt siger, hvad det bedste ved beslutningen er – også dem som måske er uenige i beslutningen. Man kan bruge paradoks ved at spørge, hvad der skal til for at sikre, at beslutningen ikke kommer til at leve i hverdagen. Eller I kan undersøge, hvilke foranstaltninger der skal til for at sikre, at alle efterlever beslutningen, undersøge om der kan være afvigelser fra det vedtagne osv. Det vigtige er ikke, hvordan I arbejder med ejerskab, men at det sker, og at I er enige om, hvordan I gør det. Det er lettere at udføre en beslutning, man ikke er enig i, hvis vi konkret har snakket om, hvad beslutningen betyder i hverdagen.

Det er let at tage ejerskab for en beslutning, man er enig i. Det bliver straks sværere, hvis man i udgangspunktet mente noget andet. Og det kan blive tæt på umuligt, hvis man stadig er lodret uenig i den beslutning, der er truffet.

Fasen hvor der arbejdes med ejerskab er sjældent i rigtig mange beslutningsprocesser. Det er en antagelse mange steder, at når vi har diskuteret noget og besluttet hvordan det skal være – jamen så gør vi det sådan. Det sker sikkert nogle steder. Andre steder gør den enkelte, som han/hun finder mest optimalt i situationen. Og der er stor risiko for at blive ensom i arbejdet, og at kvaliteten i opgaveløsningen daler.

## Fase 5. Opfølgning og evaluering

Denne fase skal sikre, at beslutningen efterleves, også udover det møde, hvor den blev truffet. Tidspunktet for denne fase afhænger af indholdet i beslutningen. Det kan være på næste møde eller fx om et halvt år. I opfølgningen kan der vise sig behov for at justere beslutningen.

Opfølgning og evaluering kan ske i rundeform eller som brainstorm på fordele og ulemper ved beslutningen. Man kan interviewe hinanden på konsekvenserne af beslutningen eller på eksempler på, at beslutningen er efterlevet eller ikke efterlevet, og dernæst dele pointer fra interviewene.

I mange organisationer bliver der truffet beslutninger uden udløbsdato. Det er fint for nogle beslutninger, men en lang række beslutninger kan med fordel være midlertidige. Ved at aftale hvor længe en beslutning gælder, og hvornår den skal evalueres, bliver det lettere at tage ejerskab og forsøge at efterleve det, som fællesskabet har besluttet – også selvom jeg havde ønsket det anderledes. Når jeg ved, at vi skal følge op og evaluere, bliver det lettere at gå med og give følgeskab til beslutningen.

Endnu en fordel ved at følge op og evaluere er, at justering bliver mulig. Derved bliver vi styrket i opgaveløsningen således, at kerneydelsen håndteres med bedst mulig kvalitet.

Denne fase har trange kår i mange travle organisationer, og det er rigtig ærgerligt. Dels fordi rækken af beslutninger kan blive temmelig lang og dermed ukonkret og vanskelig at efterleve i hverdagen. Men hvad der faktisk er endnu værre er, at engagementet i kommende beslutninger kan dale, hvis man oplever, at de beslutninger, der træffes, blot er en i en række, som ikke får den store betydning i praksis.

## Struktur og styring giver frihed

Ovenstående er en beskrivelse af fem faser i en beslutningsproces. De er tænkt som en struktur, der kan fungere som et muligt styringsredskab, når engagerede mennesker skal træffe fælles beslutninger i deres arbejde. Det er ikke en nagelfast struktur.

Møder og beslutningsprocesser er befolket af mennesker med forskellige interesser, faglig stolthed og temperament og derfor er der stor risiko for, at strukturen bliver svær at følge. Man hopper måske tilbage til baggrunden og bruger den som argument i undersøgelsesfasen, og man kan lynhurtigt hoppe tilbage i undersøgelsesfasen, selvom man faktisk er kommet længere i processen. Det er i sig selv ikke noget problem.

Problemet opstår, når vi ikke i fællesskab er bevidste om, at det sker, så vi kan hjælpe hinanden tilbage på sporet. Ellers er der risiko for, at vi har gang i mange forskellige ting samtidigt, og at den energi, som mødet og fællesskabet har gavn af, fader ud – og det er spild.

Er der klar styring på beslutningsprocessen, er der stor sandsynlighed for, at uenigheder og forskelle bliver berigende. Er der mindre eller ingen(!) styring, er der risiko for, at uenigheder og forskelle bliver bøvlede eller ligefrem udvikler sig til konflikter. Eller det som næsten er værre: Vi konstaterer, at vi er forskellige, og kommer ikke ind i forskellene. Så kan vi over tid blive alene i vores arbejde. Fællesskabet og kerneopgaven går glip af det engagement, den har krav på, og som vi som mennesker trives bedst med at give.