

KAPITEL X

OKTOBER

Pernille Dyrehave gik rundt om sig selv. Og det havde hun gjort i flere uger. Men nu kunne hun snart ikke udskyde beslutningerne længere. For budgettet for næste år skulle til at lægges fast. Økonomiafdelingen havde sat en deadline for sidste indspil til afdelingernes budget til 31. oktober. Det havde hun vidst i lang tid, alligevel havde hun udskudt nogle af de centrale prioriteringsbeslutninger her til allersidst. På den ene side hadede hun lidt sig selv for det, fordi hun altid endte med at have de store beslutninger hængende til allersidst. Det mindede hende om skoletiden, hvor hun altid lavede stilene aftenen før afleveringen. På den anden side kendte hun også sig selv godt nok til at vide, at hun på denne måde satte sig selv under pres, så hun alene pga. deadline blev tvunget til at træffe beslutningerne. Hun fik også

længere tid til at få hentet flere synspunkter og informationer ind, inden den endelige fordeling skulle laves.

Pernille så aldrig frem til oktober måned. Hun vidste, at hun ville bruge utrolig megen tankevirksomhed og energi på disse sidste centrale prioriteringer i budgettet. Det virkede så endegyldigt at skulle ligge sig fast på det ene eller det andet, lang tid før pengene rent faktisk skulle bruges. Samtidig kunne hun godt se, at det var nødvendigt for hendes forskellige enheder at kende deres ressourcer ift. næste år, så de kunne disponere og planlægge f.eks. deres bemanning. Selvfølgelig vidste hun også godt, at det bare var et budget for næste år. At tingene kunne udvikle sig anderledes end forventet, og så måtte man jo fordele ressourcerne anderledes undervejs i budgetåret. Men det var nu meget nemmere, hvis hun ramte nogenlunde rigtigt fra starten. Så ville der ikke være så mange afvigelser, hun skulle forklare opad i systemet, og ikke så mange diskussioner om omfordelinger hun skulle tage nedad ift. hendes egne folk.

Pernilles selverkendelse fortalte hende, at netop budgettet pressede hende, fordi det var så klart og entydigt. Tallene gjorde tingene meget sort/hvide. Enten gav man en krone mere til dén enhed og aktivitet, eller også gav man det til noget andet. Hvis man ville give en krone ekstra til noget, måtte det tages fra noget andet. Det pressede en til at tage meget klare og entydige beslutninger. Enten/eller. Man kunne ikke bare prioritere det hele. Man måtte vælge.

Normalt havde hun ikke problemer med at handle og beslutte. I sin almindelige lederhverdag var hun faktisk ret hurtig på aftrækkeren – hvis hun selv skulle sige det. Hun havde nemt ved at træffe beslutninger. Okay – vi gør det på den og den måde. At handle intuitivt lå lige til højrebænet for hende. Mavefornemmelse og erfaring guidede hende nemt og ubesværet. Men budgettet var anderledes – her var det ikke noget

med ”okay, sådan gør vi så det”. Her var en masse enten/eller muligheder, hvor det var utroligt vanskeligt at vælge, for det krævede en masse overvejelser om konsekvenserne ved det ene og det andet. Pernille hadede det. Det var i hvert fald helt sikkert ikke lige til højrebænet.

Pernille var grædefærdig. Hun hadede sig selv. Søndag aften sad hun og stirrede ind i regnearket. I morgen – mandag inden 12 – var der deadline. Og hun havde ENDNU ikke fået lavet de sidste fordelinger. På mange måder var hun kommet endnu mere i tvivl. Havde kun forvirret sig selv endnu mere de sidste par uger. Det var stort set umuligt at vide, hvad der var den rette måde at gøre det på fremadrettet. Måske skulle hun slå med en terning? Var det ikke bedre end at sidde her og blive mere talblind af at glo på de mange talkolonner? Men pludselig slog en tanke ned i Pernille... kunne hun måske gøre det på følgende måde? Hun trak pc'en til sig og begyndte at tampe tal ind.

Mange vil nok kunne genkende noget ved sig selv i Pernille. Det at udskyde noget til sidste øjeblik før en deadline. Irritationen ved at det er sådan. Den pludselige indskydelse hvor der går hul på bylden. Vægningen ved at skulle lave de klare beslutninger som et budget kræver. Man vil hellere holde mange muligheder åbne. Og tvivlen om hvad der er det rigtige at gøre – hvad man skal beslutte.

Der er ingen tvivl om, at Pernille er i gang med noget af det allervigtigste for en leder – det at træffe beslutninger. Samtidig er det ikke nemt for hende. I hvert fald ikke i forhold til den type beslutninger som et budget kræver. Beslutninger bringer tvivlen frem. Samtidig har vi netop ledere, fordi der skal træffes beslutninger. Man må lukke nogle af mulighederne. Lad os sammen udforske dette centrale område i lederskabet.

Beslutninger

Den traditionelle opfattelse af en leder – den hierarkiske chef, Carl Holger direktøren – definerer næsten lederen som den, der træffer de nødvendige beslutninger. Lederne er dem, der har positioner i hierarkiet som gør, at de kan beslutte og disponere. Nu er den moderne ledelsesopfattelse noget mere nuanceret. Man bliver ikke kun leder ved at være hierarkisk chef, og mange i en organisation kan træffe beslutninger – ikke kun lederne. Ja – faktisk kan man sige, at en moderne ledelsesopfattelse handler om at få uddelegeret beslutningskraften i organisationen. Så alle de kompetente og dygtige medarbejdere lokalt og decentralt i organisationen selvstændigt kan tage en masse beslutninger (mere om det senere).

Men på trods af denne mere nuancerede forståelse af hvad god ledelse er, er det med at træffe beslutninger stadig centralt for at forstå, hvad ledelse er, og hvad en leder gør. Man kan nærmest definere god ledelse som: ”at træffe beslutninger på helhedens vegne eller i helhedens interesse”. Som afdelingsleder er man den i afdelingen, der sørger for, at afdelingen fungerer på en sådan måde, at det er godt for hele organisationen. Det lyder simpelt, men det er faktisk noget af et krav – for hvad er egentligt bedst for helheden? Der er dels utrolig mange hensyn, og derudover handler det jo ikke bare om, hvad der sker i dag og i morgen men også om fremtiden.

Hvorfor er beslutninger så vigtige? Fordi vi må handle. Vi kan ikke lade alt stå åbent. Krav, forventninger og konkurrenter står i rækkefølge. Samtidig er der mangemuligheder, og de er ikke alle lige gode. Og hvis vi ikke beslutter det rigtige, eller noget der som minimum er gennemsnitligt, vil vi som organisation sakke bagud i konkurrencen, eller ikke skabe den værdi som omverdenen forventer

ift. de ressourcer, de investerer i organisationen. Vi må også beslutte, fordi vi ikke har uendelige ressourcer. Vi kan ikke forfølge alle ideer og muligheder. Vi må disponere, allokere og prioritere. Mange ledelsesbeslutninger handler netop om at prioritere, hvad der er vigtigst – set fra helhedens side. Det kan godt være, at medarbejderne i ens enhed gerne vil igangsætte projekt A, da det er det, de selv umiddelbart brænder mest for. Men hvis projekt B er det rette at prioritere set ud fra organisationen som helhed, så må lederen sørge for, at det bliver beslutningen.

Hvorfor er beslutninger så svære? Det er der rigtig mange grunde til. Lad mig her nøjes med at fremhæve to. Der er *for det første* mange hensyn, der skal indtænkes, når man beslutter. Ja – det kan godt være, at projekt B er det rette for organisationen her og nu. Men enhedens medarbejdere og deres trivsel og engagement er også vigtig. Hvis man hele tiden prioriterer projekter, som de ikke brænder meget for, vil det gå ud deres indre motivation, kreativitet og energi. Derfor er medarbejdernes engagement også vigtigt for organisationen som helhed på den lange bane. Noget der skal tages hensyn til, når man beslutter mellem projekterne.

For det andet vil konsekvensen af vores handlinger først vise sig i fremtiden. Derfor må vi forsøge at forudsige disse konsekvenser, når vi overvejer, hvad der er den bedste beslutning. Og utrolig mange informationer kan være relevante, når vi skal forsøge at forudsige konsekvenser af eventuelle handlinger. Samtidig kan vi aldrig få 100 procents sikkerhed ift. vores prognoser – uanset hvor meget information vi indhenter. Så hvilken information er relevant at se på og indhente? Og hvor megen information kan det betale sig at indhente, for informationsindhentningen i sig selv koster også ressourcer?

Det er derfor meget forståeligt, at Pernille Dyrehave og mange andre ledere vægrer sig mod at træffe beslutninger. Det er ikke nemt at vide, hvad der er den rigtige

beslutning. Men det ikke at træffe en beslutning er jo også en beslutning. Ofte en skidt beslutning fordi det har den konsekvens, at vi vælger ikke at handle. Der skal derfor besluttes, selv om vi ikke har endegyldig sikkerhed for, hvad den rette beslutning er. Man kan faktisk sige, at det netop er derfor, at vi har ledere. Vi kan ikke overlade det til en computer. Og en terning virker heller ikke fornuftigt. Vi må have dygtige, erfarne og modige personer, der tager på sig at træffe beslutningen. Personer der tør tage ansvaret. Personer der har selvværdet til at tro på, at de nok skal træffe den rigtige beslutning.

Det er også vigtigt at have en ledelseskultur, hvor man ikke straffer dem, der træffer beslutninger, som viser sig at være forkerte. Hvis man ikke på forhånd kan forudsige, hvad der er den rigtige beslutning, er det ikke rimeligt at straffe en modig leder, der tør at tage beslutninger på et ufuldstændigt grundlag. Man kan selvfølgelig forvente, at man har samlet den rette information, og at man seriøst og grundigt har overvejet de forskellige muligheder og deres konsekvenser. Men man kan ikke forvente, at beslutningen med sikkerhed viser sig at være den rigtige. Hvis man har en ledelseskultur, der straffer ledere og medarbejdere for fejl i sådanne situationer, er det eneste man får ud af det, at organisationen bliver kendetegnet ved manglende mod, innovation og beslutningskraft.

Den gode leder ved altså, at man som leder må se i øjnene, at det er en del af lederjobbet at træffe beslutninger på et ufuldstændigt grundlag. Når det er sagt, er det vigtigt at have respekt for, at vi er forskellige som personer. Se på Pernille. Hun er ikke glad for de klare entydige beslutninger, der involverer en grundig analyse af en masse detaljer og logiske konsekvensberegninger – som en budgetproces ofte kræver af os, hvis vi skal gøre det ordentligt. Her vil den typiske økonomichef være mere på hjemmebanen. Pernille er – som mange driftsledere – mere til de hurtige skud fra hoften, hvor hun laver en række beslutninger om, hvordan vi griber noget an i

hverdagen. Beslutninger baseret på mavefornemmelser og intuitive mønsterdannelser. Andre igen har det nemmere ved at basere deres beslutninger på principper. Eksempelvis principper om hvordan man bør behandle andre. De kan lynhurtigt håndtere en personkonflikt, hvor to medarbejdere er blevet uenige i en samarbejds-situation. Noget andre ledere kan have meget svært ved at tackle, fordi disse principbaserede beslutninger bare slet ikke ligger til deres højreben.

To beslutningstyper og logikkerne rundt om dem

Det er vigtigt at være opmærksom på, at beslutninger kommer i mange typer. Her vil vi koncentrere os om to hovedtyper. Lad os kalde dem de *entreprenante* beslutninger og de *strukturelle* beslutninger. Det er en opdeling, der kommer tæt på de to logikker, som vi i kapitel 5 omtalte som det ”organiske” versus det ”bureaukratiske”. De entreprenante beslutninger er netop den type af beslutninger, som entreprenøren bruger, når hun dag for dag løser tingene og får fundet vejen videre. Beslutninger der er meget ”trial-and-error” baserede. Vi prøver noget af og ser, hvordan det går. Der skydes fra hoften, som Pernille har en præference for. Entreprenøren har ofte en guddommelig god fornemmelse for, hvad der skal gøres. Deres intuition er veludviklet, og de baserer meget på den. Entreprenante beslutninger er kendetegnet ved, at de ofte træffes meget hurtigt og på et helt tydeligt ufuldstændigt grundlag. Hastighed, følelser og energi/fremdrift spiller en stor rolle for denne type beslutning. Mange eksperter, fagprofessionelle, driftsledere og virksomhedsopstartere har tydeligt en præference for denne type beslutninger, og enhver organisation har brug for

mange af disse beslutninger. Det er tydeligt i den lille nystartede virksomhed, hvor man hele tiden skal finde løsninger på nye problemer, som man ikke har mødt før og derfor heller ikke har en masse erfaring med. Men det er lige så vigtigt med entreprenante beslutninger i eksempelvis den meget store offentlige virksomhed. Hver dag skal man løse nye udfordringer. Der skal hele tiden udvikles nyt, hvor man ikke har en masse erfaringer forinden.

De strukturelle beslutninger er helt anderledes. Her er der ingen hurtige skud fra hoften. Tværtimod. Grundige rationelle kalkuler. Lange planlagte processer. Minutiøs indsamling af tidligere erfaringer og detaljerede informationer. Det er de typiske kendetegn for den strukturelle logik. Man prøver netop at have styr på strukturen rundt om al den entreprenante udvikling fra dag til dag. Har vi ressourcer nok til alle de entreprenante udviklinger, og hvordan fordeler vi ressourcerne bedst muligt? Hvad er best practice ift. forskellige måder at gøre tingene på i vores organisation? Hvordan finder vi frem til den? Og hvordan får vi den udbredt i organisationen?

Historien med Pernille og budgettet, der skal laves færdigt i oktober, er netop et eksempel på en strukturel beslutningsproces. I de fleste større organisationer vil budgetprocessen netop foregå på den måde. En række compliance-processer vil også være af samme type. Beslutningerne træffes her helt anderledes end gennem de entreprenante mavefornemmelser. Man overvejer grundigt, hvad der er den rette måde at strukturere forholdene på. Beslutningerne er anderledes gennemtænkte. Heller ikke de strukturelle beslutninger kan med 100 procents sikkerhed forudsige den bedste måde at gøre tingene på. Der er stadig brug for ledere, der laver den endelige beslutning. Men lederne vil trække på ratio-

nalitet, kalkule og data, før de mener, at de laver den rette velbegrundede beslutning. Hastighed vil for dem bare betyde hastværk. Følelser vil de sætte lig irrationalitet og se som noget, der skal holdes ude af beslutningsprocessen. Økonomichefen vil typisk være en fisk i vandet her – modsat den entreprenante Pernille.

Nu er pointen, at vi i enhver organisation – både den lille nystartede og den store – har brug for begge typer af beslutninger. Begge logikker er helt afgørende at have med i ledelsen og udviklingen af organisationen. Vi har brug for entreprenøren, der tør skyde fra hoften og udvikle kreative løsninger på helt nye problemer. Men vi har lige så meget brug for økonomichefen, der sørger for at holde styr på ressourcerne, så der er ressourcer nok til alle de entreprenante udviklinger. Det er også vigtigt med en nøgtern beslutningsproces rundt om allokeringen af midler til vores udviklingsprojekter. Så det ikke er den højest-råbende primadonna, der får alle midler. Men derimod det projekt som scorer optimalt på en række foruddefinerede parametre efter en grundig og velovervejet proces.

Desværre er det ofte sådan, at der i mange organisationer ikke er den helt store respekt på tværs af de grupper af ledere, der har præference for den ene frem for den anden beslutningslogik. De hurtige entreprenører elsker for eksempel ikke de lange beslutningsprocesser om budgettet. De vil straks kalde dem bureaukratiske i en meget negativ forstand. Ligeledes kan man finde mange økonomichefer, der synes, at de ledere, der har en præference for de entreprenante beslutninger, er ”cowboys”, der ødelægger enhver rationel virksomhedsdrift. En sådan disrespect for vigtigheden af begge logikker og de forskellige ledes præferencer ødelægger meget i mange organisationer – store som små. Den gode leder

og ledelse ved dette og vil altid arbejde på at få begge beslutningslogikker i spil – sammen.

Dilemmaerne

Som beskrevet i det foregående er det ikke nemt at finde frem til den rigtige beslutning pga. de mange hensyn og usikkerheden om fremtiden. Det at træffe beslutninger bliver heller ikke nemmere af, at man ofte skal have de to beslutningstyper i spil samtidig. I det hele taget er det at træffe beslutninger et dilemmafyldt farvand for ledere – selv om det også er kernen i det at være leder. Den gode leder er klar over dette, for ellers vil de mange dilemmaer med tiden overmande eller slide alt for meget på lederen.

Et helt afgørende, nærmest filosofisk, dilemma handler om, at selv om det forventes, at ledere træffer beslutninger, skal han eller hun passe på ikke at træffe for mange beslutninger. Godt nok skal lederen træde i karakter og afgøre de svære situationer. ”Ja – vi gør det på den og den måde”. ”Okay – så vil jeg beslutte, at vi ikke gør det og det, men i stedet vælger vi at gøre det sådan”. Sådan forventer vi at høre lederen sige. Beslutningsvægring får lederen ikke megen kredit for. Medarbejderne og resten af organisationen regner med, at lederen tager ansvaret på sig og sætter foden ned. Det er derfor, vi har ledere, og derfor at de får en højere løn. De må tage det på sig – er argumentet. Men når det er sagt, kan ledernes beslutninger også hæmme organisationens udvikling. Når ledere beslutter noget, lægger de netop noget fast, som medarbejderne må rette sig efter. Ledernes hierarkiske magt gør det illoyalt for en medarbejder at gå imod en beslutning, en leder har taget tid-

ligere. Det kan hæmme den decentrale udvikling og den entreprenante og selvstændige beslutningskraft ude i organisationen. Derfor skal en leder passe på med at træffe unødvendige beslutninger eller beslutninger taget på et for tidligt tidspunkt. Hvis beslutninger kan tages længere ude i organisationen af folk med en mere detaljeret indsigt, er det langt at foretrække. Man kan også komme til at vænne folk til ikke selv at tage ansvar eller selv at finde ud af, hvad der er det rigtige at gøre.

Mere positivt formuleret kan man sige, at ledere skal forsøge at træffe den slags beslutninger, der faktisk muliggør selvledelse og decentralt beslutningstagen. Man skal eksempelvis lave klare og tydelige beslutninger om de overordnede rammer, principper og fordelinger. Så man gør det nemmere for folk ude i organisationen at handle selvstændigt på et transparent grundlag.

En anden facet af beslutninger og dilemmaer handler om, at behovet for lederbeslutningen opstår, når tingene ikke er simple, eller når der ikke bare er en tydelig rigtig vej at gå. Hvis der var det, så kunne og burde folk selv beslutte dette. Lederbeslutninger bliver således ofte efterspurgt, når vi står med ægte dilemmaer. Lad mig nævne et par eksempler. Hvordan skal vi fordele vores ressourcer i næste års budget ift. drift og udvikling? Skal vi prioritere at booste salget eller at løfte kvaliteten i produktet eller serviceydelsen? Modsatrettede legitime hensyn hvor det ikke er nemt at vide, om det er det ene eller det andet hensyn, som skal prioriteres højest. Samtidig er det tydeligt, at der må besluttes. Ikke at beslutte en prioritering eller en vægtning af hensynene er også en beslutning. Det er også beslutninger, som ikke er nemme at lave decentralt i organisationen, da de ret forskellige hensyn ofte bringer forskellige dele af organisationen i spil. Salgsfolkene er nok ikke helt neutrale ift. dilemmaet omkring boostning

af salget over for øgningen af kvaliteten i produktet. Det kan i hvert fald godt være, at produktions- og kvalitetsfolkene ser noget anderledes på det. De forskellige afdelinger kan også være forskellige i deres præference ift. de to beslutningstyper (det entreprenante og det strukturelle).

Den gode leder ved, at dilemmafyldte valg er kernen i den beslutningstagen, der på mange måder er grunden til, at vi har behov for ledere. Formålet med ledere er, at de skal hjælpe organisationen og dens medarbejdere med de svære dilemmafyldte situationer. Lederen kan ikke få dilemmaet til at gå væk. Lederen kommer heller ikke langt ved at blive handlingslammet, fordi han føler sig i et krydspres med mange modsatrettede hensyn. Vi har netop ledere, fordi der er nogen, der skal kunne tage beslutninger – selv i disse svære situationer. De undgår ikke disse dilemmafyldte situationer.

Faktisk vil jeg gå så langt som til at sige, at den rigtig gode leder opsøger dilemmaerne og bruger megen af sin ledelsestid på at arbejde med de helt store strategiske dilemmaer. Lad mig tage et eksempel som vi har været inde på før. Investering i udvikling kontra ressourcer til at sikre kvalitet i den nuværende drift. Selvfølgelig er begge dele vigtige hensyn. Og de er i en budgetsituation modsatrettede. Vi kan ikke give den samme krone til begge hensyn på samme tid. Oftest er situationen den, at vi må skære i budgettet til det ene for at få tilstrækkelige ressourcer til det andet. Det er et strategisk dilemma at finde den rette balance. Netop derfor vil den gode leder bruge en masse tid her. For at have de optimale muligheder for at lægge balancen det rette sted fra budgetår til budgetår. Men også for at hjælpe organisationen med at få et andet perspektiv på dilemmaet mellem drift og udvikling. Man kan ikke få dilemmaet til at gå væk, men man kan også

se drift og udvikling som hinandens forudsætninger. En god og effektiv drift er det, der skaber et overskud af ressourcer til udvikling. Og en god udvikling er det, der skaber fremtidens drift. Jo mere organisationen lærer at se dette perspektiv og lærer at få de indre mekanismer i organisationen til at understøtte denne sammenhæng, jo bedre vil organisationen fungere. Den gode leder ved dette og opsøger derfor de store strategiske dilemmaer.

Ledergruppen

Nu til et emne som man kunne skrive en hel bog om: Ledergruppen. Ledergrupperne er helt afgørende for de fleste ledere – af mange grunde. Man tilbringer megen ledelsestid i ledergrupper. Ledergruppen er det sted, hvor organisationen skal kobles og hænge sammen. Ledergruppen er ofte det sted, hvor man er mest tid sammen med sin egen chef. Det er også et sted, hvor man kan lære meget om ledelse fra mere erfarne kolleger – eller unge ambitiøse ledere. Ledergrupperne er også det sted, hvor ledelseskulturen virkelig kommer til udtryk og skabes. Og så er ledergrupperne det sted, hvor den enkelte kan komme og føle sig som en del af et motiverende fællesskab – eller det modsatte.

Ledergruppen har mange funktioner. Men den væsentligste er at skabe koordinerende beslutninger i organisationen. Det er for eksempel ledergrupperne, der i den sidste ende skal finde frem til de helt rigtige balancer og fordelinger i næste års budget. En endelig fordeling som optimalt tilgodeser den samlede organisations interesse. En masse afvejninger og sammenhænge skal på plads. Det hjælper ikke at booste salg og marketing, hvis der så ikke er ressourcer nok tilbage til produktionen. Så

mangler vi bare varer, når de forventede ekstra ordrer kommer. Det hjælper ikke at øge ressourcerne til kompetenceudvikling, hvis man i den decentrale produktion ikke har sat ekstra ressourcer af til at undvære medarbejdere i perioder. Det er denne form for koordinering, som en velfungerende ledergruppe skal kunne gøre i forbindelse med budgetlægningen. Men det er ikke den eneste koordination, en ledergruppe skal sikre. Også i forbindelse med de strategiske udviklinger skal ledergrupperne sikre, at de strategiske målsætninger er alignet med hinanden – og at top og bund hænger sammen. At den overordnede retning og ambition indfries af alle de udviklinger, som de decentrale enheder gerne vil og brænder for – og omvendt.

Det er denne type beslutninger, en ledergruppe sammen skal formå at lave. En masse hensyn skal afvejes, centrale balancer skal findes, og en række strategiske dilemmaer skal man arbejde med sammen. Netop de store strategiske dilemmaer kræver som regel gode og grundige dialoger i ledergruppen. Og netop her er det en kæmpe fordel, at ledergrupperne består af flere forskellige leder. De har forskellige funktioner. En repræsenterer salg. En anden repræsenterer produktion. Nogle er fra linjen og ser det entreprenante tydeligt, og andre er fra stabene og har nemt ved det strukturelle. De er også forskellige som personer. Nogen har præference for udvikling og at skyde fra hoften. Andre arbejder minutiøst og detaljeret med at effektivisere driften og er mere til det lange seje træk, hvor det strukturelle langsomt forbedres. Netop denne forskellighed og dermed mangfoldighed af perspektiver er ledergruppens største styrke. Mangfoldigheden gør, at man meget bedre kan se de forskellige facetter i et vigtigt strategisk dilemma. Man får tingene belyst fra mange sider og vinkler.

Det kræver selvfølgelig, at ledergruppen er velfungerende. Den skal være kendetegnet ved dialoger, hvor man respektfuldt lytter, og hvor kritikken er kærkommen og ses som en vej til at blive klogere sammen. Man skal også have forståelse for de forskellige roller, man repræsenterer. Økonomichefen skal slå ned på al for mange ubegrundede udviklingsønsker. Salg skal tro på, at det hele starter hos dem. Ligeledes med den ledende overlæge på et hospital – hun skal gerne synes, at hendes afdeling er der, hvor patientbehandlingen virkelig sker. Selvfølgelig er der forskellige roller, men vi er netop sammen for at kunne finde frem til den beslutning, der er bedst i helhedens øjne. Sammen repræsenterer ledergruppen netop helheden. Den gode leder ved derfor, at man har to roller eller loyaliteter, når man er i ledergruppen. Man repræsenterer den afdeling, man kommer fra, og man repræsenterer den helhed, man og afdelingen er en del af. Den enkelte leder skal balancere dette med sin egen integritet i behold.

Mange ledergrupper er ikke velfungerende. De er overpolitiske, laver skjulte alliancer i korridorerne og kæmper mod hinanden. Måske kan den enkelte leder opnå noget på den korte private karrierebane med denne adfærd, men helheden vil lide under det. Organisationen vil som helhed ikke udfolde sit potentiale. Det kan skyldes mange ting. Lederne er ikke velforberejdede, og selve mødeafviklingen er ugennemtænkt. En dårlig kultur hvor spil, følelser og ophedede diskussioner fylder det hele. Selvfølgelig kan man ikke forvente, at der ikke er uenigheder, eller at personerne ikke er engagerede og har følelserne med ind i dialogerne. Men det er vigtigt, at man kan finde ud af håndtere de saglige konflikter.

Der er også en fare ved at diskutere beslutninger i en ledergruppe. Chefen i ledergruppen kan komme til at

træffe beslutninger i ledergruppen, som den enkelte leder selv burde have råderum og mandat til at træffe. Det er afgørende, at man husker på, at man i den sidste ende skal arbejde mod at træffe beslutninger, der sætter rammen og gør det muligt at decentralisere den øvrige beslutningskraft. Netop på denne måde vil man spille de decentrale ledere gode og få dem til at træffe beslutninger derude, hvor viden om den løbende udvikling er størst. Så de som Pernille kan skyde fra hoften, når der er behov for det – og det er der hver dag!