

CHEFSSKOLAN

# Vågar du fatta beslut?

Som chef måste du agera och ta beslut. Ibland på väldigt osäkra grundval. Så här kan du bli medveten om dig själv som "beslutstyp" och undvika beslutsfällorna.

TEXT BENGT KALLENBERG ILLUSTRATION TOBIAS FLYGAR

**A**tt ställas inför en rad olika beslut tillhör chefens vardag. Vissa beslut kan du coacha din medarbetare att ta, men några är sådana som bara du kan och ska ta.

Ibland måste du agera snabbt utan längre betänketid, andra gånger har du tid på dig.

En del beslut är enkla medan andra är svåra och får större konsekvenser. Det kan till exempel handla om strategiska vägval för att anpassa dig till en förändrad marknad, en uppsägning, neddragningar av olika slag till följd av en orolig världsekonomi eller att ställas inför ett jobberbjudande.

I sådana lägen räcker inte alltid intuitionen till för att göra kloka val, du behöver kombinera logik med självkänedom och ditt undermedvetna.

Om du känner dig själv och hur du fungerar som beslutsfattare kan du dels bolla frågan med någon annan som tänker på ett annat sätt, dels vara medveten om dina egna fallgropar.

"DEN FÖRSIKTIGE" vill undvika risker och konflikter och tar helst inte egna svåra beslut utan att stämma av och förvissa sig om att andra är med på det.

"DEN SNABBE" är mer handlingskraftig, provar gärna nya vägar, men vill att det ska gå

undan och har sällan tålmod att undersöka olika alternativ eller samla ytterligare underlag.

"DEN ANALYSERANDE" är metodisk, noggrann och kalkylerande, men kan ta lång tid på sig för att det ju alltid finns lite mer information att inhämta.

"DEN HANDLINGSKRAFTIGE" provar gärna nytt och tar risker, fattar gärna beslut men vill göra det själv. Han är inte så lyhörd för andras uppfattningar och ändrar sig ogärna väl han bestämt sig.



Bengt Kallenberg, coach och ledarskapskonsult på Penna Human Capital Management

**DE BESLUT** du fattar, och hur du fattar dem, säger en hel del om vem du är "bakom masken" och vilka värderingar du har som chef och människa. Att känna sina egna värderingar om vad som är viktigt i ledarskapet, i jobbet och i livet samt att fatta beslut utifrån dem gör dig autentisk och hel. Du blir grundad i den du är och kan sova gott på natten. Avsätt gärna tid för att utforska dina värderingar och skriv ner dem.

Det kan vara en god idé att dina medarbetare känner till vissa av dem, det gör dig tydlig och visar att du handlar som du säger du ska göra.

När du ställs inför ett riktigt svårt beslut kommer dina värderingar att hjälpa dig att svara på frågan:

"Om mitt handlande slogs upp på första sidan i lokaltidningen så att alla kan läsa om mitt agerande, kan jag se min familj i ögonen och förklara varför jag gjort det jag gjort då?"

På nästa sida får du några tips och verktyg du kan använda för att komplettera din intuition i beslutsfattandet. ☺



Att ställas inför en rad olika beslut tillhör chefens vardag. Ibland måste du agera snabbt utan längre betänketid, andra gånger har du tid på dig.

"DEN SNABBE" är mer handlingskraftig, provar gärna nya vägar, men vill att det ska gå

# 5 sätt som stärker dig personligt som ledare

## 1. SE UPP FÖR BESLUTSFÄLLORNA!

➔ Det finns ett antal fallgropar att väja undan för. Att vara medveten om dem hjälper dig att ta bra beslut.

### ✓ Första informationen-fällan

Ha i åtanke att det är förödande lätt att förankra tänkandet och ge största vikt åt den första informationen i en fråga. Senare information får ofta mindre vikt, även om den kanske har lika stor eller större betydelse för beslutets kvalitet.

### ✓ Status quo-fällan

Människor vill helst behålla saker och ting som de är, förändring är obehagligt. Att frånga sättet som "det alltid varit på här" innebär att ta på sig ansvar och därmed risk för kritik.

### ✓ Bekräftande bevis-fällan

Söker du ofta bevis som stöder din åsikt eller det beslut som du redan i tanken har fattat. I så fall får du svårare att ta in sådant som pekar i en annan riktning och där du måste ändra uppfattning.

### ✓ Stressfällan

Beslutets kvalitet beror ofta på hur vi mår. Om du mår bra och inte är stressad så fattar du oftast bättre beslut än om du är ur form, krasslig eller under stor press. Det kan vara värt att vänta med ett beslut, om det går, till du är i god form.

### ✓ Säkerhetsfällan

Tillhör du dem som behöver känna stor säkerhet, nästan få en garanti, för att beslutet blir "rätt" innan du kan agera.

Se då upp så du inte i oändlighet fortsätter att försöka skaffa dig säkerheter och garantier för tveksamheterna innan du agerar.

## 2. GÖR EN KRAFTFÄLTANALYS!

➔ Det här är en användbar teknik för att analysera alla krafter som verkar för eller emot ett beslut. Genom att använda verktyget kan du få en plan för hur

du ska stärka de krafter som verkar för dig och minska de som är emot.

**a** Rita upp en stående rektangel i mitten av ett papper. I rektangeln skriver du den planerade förändringen, till exempel "Ta in en ny modell i sortimentet".

**b** På vänster sida om rektangeln listar du de krafter som verkar för ändringen, till exempel "kunderna vill ha mer att välja på", "bättre image".

**c** Under varje positiv kraft ritas du sedan en pil som pekar till höger, in mot rektangeln. Pilens längd ska motsvara hur stark du bedömer kraften att vara. Några pilar blir korta, andra längre.

**d** På höger sida om rektangeln listar du mot-krafterna. Till exempel "mer lokalyta behövs", "ökade kostnader för marknadsföring". Rita sedan under varje påstående en pil som pekar till vänster in mot rektangeln. Längden på pilen motsvarar kraftens styrka.

**e** Titta nu på din färdiga bild. Vad säger en första bedömning, är det värt att genomföra beslutet? Kan du förstärka några av de positiva krafterna respektive försvaga några av de negativa?

## 3. LÄR DIG TA OBEKVÄMA BESLUT!

➔ Ett beslut kan få negativa konsekvenser för medarbetare/kolleger. Det kan då kännas svårt och obehagligt att fatta det. Din uppgift är att trots det genomföra beslutet, men att göra det på bästa möjliga sätt. För att göra det, tänk på att:

✓ Visa respekt. Respektera människors behov av att bli informerade och involverade, det vinner du på i längden.

✓ Ha ett empatiskt förhållningssätt. Försök att sätta dig in i hur människor som påverkas av beslutet känner sig.

✓ Se över alternativen. Diskutera tänkbare alternativ med kolleger som ser saken på ett annat sätt än du, och var beredd att vara lyhörd.

✓ Var tydlig. Det är mänskligt att vilja linda in besked som inte är populära, men gör inte det. Oavsett om ditt besked inte är populärt så uppskattas tydlighet, att veta vad som gäller så man kan hantera situationen på ett konstruktivt sätt.

Ovisshet är nedbrytande och ger lätt upphov till gissningar och spekulationer.

✓ Bolla gärna med någon utomstående som du känner förtroende för, det kan vara bra att få prata av sig.

#### 4. VERKSTÄLL ANDRAS BESLUT KLOKT!

→ Som chef behöver du ibland verkställa beslut som du själv inte kunnat påverka, beslut som tagits högre upp i organisationen, hos en generalagent eller en tillverkare. Oavsett om du personligen stödjer beslutet eller inte är det din uppgift att kommunicera det och genomföra åtgärderna:

Ducka inte från chefsansvaret genom att lämna ansvaret ifrån dig och hänvisa vidare. Du är en del av ledningssystemet. Har du frågor eller synpunkter så tar du dem t ex med din chef, inte med dina medarbetare.

- ✓ Prata med din närmaste chef om ditt dilemma.
- ✓ Förbered dig med hållbara och sakliga argument.
- ✓ Var tydlig med vilka konsekvenser du ser att beslutet kan medföra för din och andras del.
- ✓ Var beredd att lyssna.

#### 5. TIPS FÖR PERSONLIGT SVÅRA BESLUT!

→ Ibland hamnar man i svåra lägen i livet där man kanske funderar på om man egentligen håller på med rätt saker. Byta jobb? Flytta? Ett sätt att vägleda dig själv är att ställa dig frågan: "Om jag skulle sälja allt jag äger och sluta med allt jag gör och sedan bara göra en sak, vad skulle det vara?"

Genom att dra saken till sin spets blir det lättare att förhålla sig till svåra beslut. Samma teknik går att använda i företaget. "Om vi skulle sluta med allt vi gör och börja om från början igen, vad skulle vi då göra?"

**Följ upp!** Oavsett om du verkställer andras beslut eller genomför obekväma beslut är det en god idé att följa upp besluten. Det utvecklar din förmåga och ger möjlighet till eventuella justeringar. ☺

# ANNONS

ANNONS  
190 X 120