

## Er dine beslutningsprocesser kompetente nok?

Hvad vil det sige at kvalificere sine beslutningsprocesser og løfte sig til sit organisatoriske potentiale?

Solveig Hansen Gjerding, erhvervspsykolog, cand. psych. og  
Ole Dissing, erhvervspsykolog, cand. psych.

### Prolog

Vi taler for tiden om et Danmark i økonomisk krise. Parallelt hermed tales og skrives der naturligvis også meget om innovation og nytænkning af produkter og vækstområder. Vores påstand er, at vi som nation for øjeblikket besidder et stort organisatorisk potentiale, der ikke anvendes - til trods for at det spirer med idérige, intelligente, kompetente og kreative mennesker og virksomhederne allerede via forskellige styringsformer besidder en stor viden omkring management og ledelse.

Vi vil i denne artikel argumentere for, at ledelse af organisatoriske beslutningsprocesser meget vel kan foregå på en sådan måde, at virksomhederne udfolder sig optimalt. Man kan også sige, at den økonomiske knaphed fordrer, at både offentlige og private virksomheder tænker meget grundigt og anderledes over, hvordan enderne kan mødes i et kreativt og bæredygtigt perspektiv. At løfte sig til sit organisatoriske potentiale er således både en mulighed og en nødvendighed.

Vores erkendelser, religioner, samfundsformer, dominante diskurser, værdier, vores konflikter, vores identiteter og selvforhold er vores egne og selvskabte konstruktioner. Filosofierne har altid stillet spørgsmål til virkelighedskvaliteten af vores erkendelseskonstruktioner, for når vi erkender verden, konstrueres den ud fra de menneskelige præmisser og ud fra vores forskellige begrænsede perspektiver.

De moderne og senmoderne filosoffer har vægtet de relationelle, fællesskabets, konstruktioner – og hvordan vi bliver til i disse. Både Gergen<sup>1</sup> og Foucault<sup>2</sup> pointerer på hver deres måde, at vores sandheds- og virkelighedsforståelse, vores identitet og selvforståelse udvikles i de mangfoldige sociale relationer, vi indgår i, således at intet kan erkendes uafhængigt af den kultur og det sprog, vi kommunikerer i. Med vores mentale konstruktioner skaber vi nye paradigmer, logikker og forståelser, som vi tager afsæt i, når vi erkender, føler og handler. Til trods herfor skelner vi almindeligvis tydeligst mellem 2 erkendelsesniveauer, som vi tillægger forskellig grad af sandhedsværdi, nemlig det subjektive og det objektivt videnskabelige.

Som erhvervspsykologer finder vi det udfordrende, at vi kan differentiere 5 niveauer<sup>3</sup> af erkendelses- og konstruktionsprocesser, med indbyrdes meget forskellig sand-

---

<sup>1</sup> Kenneth Gergen: "An invitation to social construction", London: Sage, 1999

<sup>2</sup> Michel Foucault: "Sikkerhed, territorium, befolkning", Hans Reitzels Forlag 2008

<sup>3</sup> Inspirationskilde er Robert Kegan: 'The Evolving Self', Harvard University Press, 1982

heds- eller virkelighedsværdi. Denne skelnen bliver interessant, når vi betragter de konstruktionsprocesser, på hvilke ledere i organisationer, institutioner og virksomheder baserer deres beslutninger.

Vores verden, vores lokale og globale relationer, vores handlemuligheder konstrueres ud fra mulige positioneringer eller forskellige forholdemåder. Når vi niveauinddeler og differentierer mellem lødigheden af og omhuen, som er lagt i vores konstruktioner, får vi adgang til at beskrive og analysere forskellige mønstre af tanker, følelser og handlinger, som er afgørende for, hvordan beslutningsprocesser bliver til. Og dermed også til, hvilke resultater ledelse og organisationsudvikling medvirker til. Dermed er det også vores påstand, at de organisatoriske beslutningsprocesser som helhed langt fra altid forløber på en måde, der fører til, at organisationen bruger sit potentiale og menneskelige ressourcer fuldt ud. Eller med andre ord - de problemer, vi møder i dag, vil altid skyldes de beslutninger, vi tog i går.

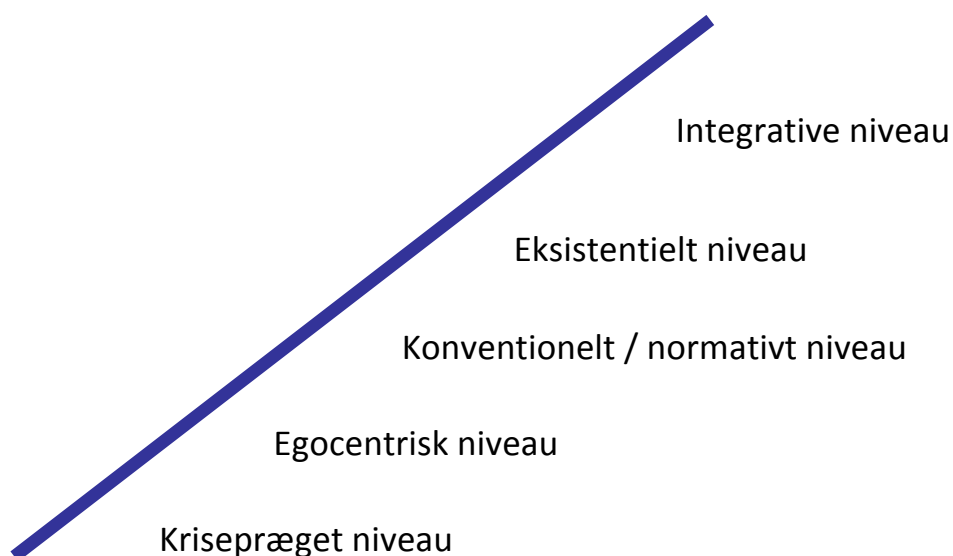
## **5 beslutningsniveauer**

Vi vil i denne artikel beskrive og tydeliggøre forskelle og konsekvenser af beslutninger, som træffes med afsæt i 5 forskellige måder, hvorpå en leder kan positionere og forholde sig – 5 forskellige menneskelige beslutningsniveauer. Vi vil også se på, hvilke organisatoriske forudsætninger, der må være til stede for at udgøre et optimalt system, hvori samskabelse af muligheder og resultater kan foregå. På denne måde vil ledere få mulighed for at reflektere over, i hvor høj grad vi i vores virksomhed udnytter det potentiale, der ligger i beslutningsprocesser, som tages på et niveau med høj grad af kompleksitet, innovation og etik.

Alle 5 niveauer omhandler, hvordan vi positionerer os i forhold til eller forholder os til kompleksiteten af interesser, perspektiver og muligheder. På de nederste niveauer vil vi være tilbøjelige til enten ikke at forholde os til kompleksiteten – eller at overforenkle sin forståelse. Beslutninger vil på disse niveauer overvejende være lineære og endimensionelle. Forholdemåderne leder op til denne linearitet. Jo mere kvalificeret cirkulært og reflektivt lederen eller ledergruppen kan forholde sig i processen, jo mere dybde og kvalitet kan lederen, som det vil ses af de øverste niveauer, give til beslutningen.

Ligeledes vil vi lægge vægt på at udfolde de typer af beslutningsprocesser, der integreres på niveau 5, således at artiklen kan skabe afsæt for flere og bedre innovative beslutningsprocesser i danske virksomheder, institutioner og organisationer. Og give inspiration til, hvordan beslutningsprocesser kan forløbe i praksis i organisatoriske og ledelsesmæssige sammenhænge, så virksomheder kan etablere og fastholde et innovativt spillerum. Det skal ikke være nogen hemmelighed, at vi særligt interesserer os for erkendelses- og beslutningsprocesser, der skaber innovative og bæredygtige konstruktioner for virksomhederne, deres medarbejdere og for deres interessenter og omverden.

## Niveauer for kvalitet i beslutningsprocessen



Model 1 viser en graf for forskellige måder at forholde sig på, når ledelsesmæssige beslutninger skal træffes. Jo højere niveau jo mere kompetent beslutningsproces.

### Det kriseprægede beslutningsniveau

Kriseprægede beslutninger foregår typisk i virksomheder, hvor lederne i længere tid har været under stærkt pres i form af nedskæringer i bemanning og andre ressourcer, fusioner og sammenlægninger, omstruktureringer mm – uden at beslutningskapaciteten har udviklet sig i takt med forandringerne. Lederne løser, og forventes at løse, problemerne ved at overarbejde og overpræstere frem for at få mulighed og rum til at tænke i nye baner, som modsvarer de nye udfordringer i den ny virkelighed.

Eksempelvis har mange virksomheder under finanskrisen måttet underbyde sig selv mht. projekter og tilbud. Tankegangen har her været, at for at få nye ordrer måtte man sænke priserne betragteligt, men love kunden samme mængde, service og kvalitet. Når ordrene så kommer, men grundlaget for levere produktet er ændret markant, mærker virksomhedens ledere og medarbejdere, hvor vanskelige og pressede arbejdsvilkår de har fået, eller rettere selv har medvirket til at skabe. Nogle medarbejdere ser hurtigt skriften på væggen og søger andre jobs, og de resterende sidder tilbage med konsekvenserne af beslutninger taget i et reaktivt panik-perspektiv, forankret i angst og frygt. En sådan situation kan blive fatal for virksomheden, for den kortsigtede løsning mangler det strategiske sigte og kan lede virksomheden ind i en ond cirkel. Ledere og medarbejdere bliver udslidte og uinspirerede og gribes af en afmagt overfor ideen om overhovedet selv at kunne bestemme.

En anden typisk forholdemåde på dette kriseprægede niveau er den stressede leder eller det stressede ledelsesteam, der hele tiden påpeger, at 'alt skulle være sket i går'. Situationsbeskrivelserne er unuancerede og fyldt med ord som 'alt...' eller 'intet...'. Energien er koncentreret om problemer, der burde løses her og nu, 'vi har bare ikke tid'. Med det stigende pres bliver det umuligt at få overblik over de vigtigste opgaver og nedprioritere de mindre vigtige, eller vurdere, hvad man realistisk og med rimelighed kan forvente og forlange af sig selv. Beslutningstagerne er næsten ude af stand til at fastholde skelneevnen, og betydningen af småting, f.eks. mindre fejl eller fastholdelse af tidsgrænser, kan komme helt ud af proportion.

Reelt beslutter lederne ikke kvalificeret, men forholder sig blot reaktivt til begivenhederne. Man kan også sige, at ledelse og beslutninger på dette niveau udspiller sig i en lineær forståelse og sker uden nogen form for refleksion og metaberedskab. Kriseprægede 'beslutningsprocesser' indebærer, at problemerne hober sig op uden at blive håndteret kvalificeret, hvorved lederne gradvist minimerer deres handlemuligheder.

### **Det egocentriske beslutningsniveau**

Dette beslutningsniveau kan reelt indebære kraftfulde handlinger og tiltag, men beslutningerne træffes i et afgrænset perspektiv, hvor varetagelse af egne snævre interesser er øverste kontekst. Lederen indtænker på dette niveau ikke, hvilke konsekvenser valg og handlinger kan have for andre, og desuden bliver relationer ensidigt udnyttet til at skabe bedre betingelser for sig selv.

Der kan være mange medvirkende årsager til at indtage denne forsvarsprægede tilgang til sin organisation, som let fører til suboptimering og kortsigtede løsninger. Det kan handle om lederens oplevelse af egen ledelsesidentitet eller om lederens egen overlevelse som leder, magtkampe herom eller kampen for økonomisk overskud og fremgang, som kan lede til suboptimering. Ligeledes kan denne forholdemåde let blive den foretrukne, når begreber som vækst og kompetitiv fordel bliver den herskende diskurs. Eller situationen kan være præget af en usikker fremtid, eller det organisatoriske krydspres virker hæmmende for lederens overblik. Så selv om motiverne forståeligt nok kan dreje sig om at få magt eller kontrol over situationen, så er det selvcentrerede ledelsesperspektiv i virkeligheden det forkerte redskab – og skaber på sigt flere problemer end løsninger.

En af de centrale psykologiske mekanismer, som får overtaget i denne måde at forholde sig på, er projektioner og forsvarspræget adfærd. Lederen ser skylden for problemerne ligge hos alle andre end ham selv. Dermed baserer beslutningerne og de ledelsesmæssige handlinger sig på en ansvarsforflygtigelse. Det er 'de andre', der er problemet. Eller med andre ord, når vi forholder os egocentrisk, kender og anerkender vi ikke, hvordan vi selv indgår i den relationelle ligning og berøver dermed os selv muligheden for at indgå konstruktivt i en samskabelse af det, som kan bevæge os fremadrettet. På denne måde fraskriver man sig ledelsesmæssigt reelle påvirk-

ningsmuligheder i det relationelle felt. Dermed gør lederen sig alene og ensom i sin beslutningsproces og får derfor stort besvær med reelt at vinde tilslutning til sine beslutninger.

Konsekvenserne af denne forholdemåde er, at ledelsesbeslutningerne kommer til at mangle reelle perspektiveringer og dermed den viden og nuancering, man ellers kunne opnå ved at lytte til andre stemmer og kommunikere med grupper, der indtager andre positioner i feltet af forskellige tænkninger og forståelser. Vi siger hermed også, at mere kompetente beslutninger baserer sig på samskabelse frem for egenrådighed og forenkling af det komplekse felt i den organisatoriske virkelighed. Samskabelse kan således forstås på to måder. Dels at lederen selv orienterer sig i en mangfoldighed af perspektiver og muligheder, eller at han inviterer relevante kolleger, medarbejdere og interessenter til medinddragende beslutningsprocesser, hvor kompleksiteten får mulighed for at udfolde sig.

En typisk egocentrisk forholdemåde kan være magtkampe, der handler om, hvorvidt det er 'deres' eller 'vores' måde, som er den rigtige at gøre tingene. Denne reaktion ses ofte ved fusioner og sammenlægninger og koster tid, engagement og effektivitet. Hvis medarbejdere udtrykker bekymring eller utilfredshed, vælger mange ledere at forstå det som brok og manglende forandringsparathed og afskriver dermed sig selv for muligheden for at opbygge en tillidsrelation, som Covey<sup>4</sup> ellers påpeger skaber transparens og er forudsætningen for, at beslutninger lettere kan føres ud i livet.

Et ekstremt eksempel på den egocentriske forholdemåde er, at fire store danske banker årlig formidler 2-cifrede milliardbeløb på handlen med futures på fødevarer. FN skønner, at mindst 44 millioner mennesker årligt dør verden over af sult som direkte følge af denne type handel<sup>5</sup>.

### **Det konventionelle eller normative beslutningsniveau**

Organisationer udgør den kognitive og normative ramme omkring vores fælles arbejdsmæssige aktiviteter. Organisationens beslutninger konstituerer og definerer, hvem 'vi' er og ikke er. I et narrativt perspektiv ville man sige, at den organisatoriske normativitet udtrykkes i fortællinger om organisationens identitet, i organisationens værdigrundlag og resultater og visioner.

Beslutninger på det konventionelle niveau tager udgangspunkt i normer og vaner, som vi er holdt op med at vurdere kritisk. De fælles konventioner og normer er magtfulde – de modvirker anarki, fejl og tilfældigheder. Hermed siger vi, at koordinerede og fælles normer og retningslinjer på den ene side er en nødvendighed for en relativ stabilitet, herunder en synlig og gennemskuelig ramme for beslutninger. På den anden side bliver ureflekterede 'sandheder' også i længden forhindringer for den organisatoriske udvikling.

---

<sup>4</sup> Stephen M. R. Covey: "The Speed of Trust", Simon & Schuster 2006

<sup>5</sup> "Sultens spekulanter" – En undersøgelse af DanWatch, 2011

Ledere der udelukkende træffer beslutninger indenfor rammerne af den eksisterende organisationsforståelse, kommer uforvarent til at kvæle noget af den mangfoldighed, der ellers kunne være kilde til organisatorisk udvikling. Organisationer bliver i dette perspektiv fællesskaber, som ekskluderer anderledes tanker, skæve vinkler og usædvanlige erfaringer, som netop er vigtige perspektiver at medtænke i de fremadrettede beslutningsprocesser. Ligeledes risikerer man også en normativ kompleksitetsreduktion, hvor det er fællesskabets, men aldrig det individuelle perspektiv, som bliver dominerende i beslutningsprocesserne.

Når normativiteten er øverste kontekst, bliver basis for samskabelse væsentlig reduceret. Samskabelse fordrer som minimum, at normativiteten italesættes og udfordres. I sin yderste konsekvens får vi organisationer, hvor form bliver vigtigere end indhold og hvor ledelsesbeslutninger ofte tages på et enstrenget grundlag, idet man ikke forholder sig kritisk reflektivt til de antagelser, som er styrende på det konventionelle niveau. Man gør som de andre – eller med Foucault's ord: Man indretter sig efter de herskende diskurser. Den konventionelle organisation er desværre også den organisation, som gør hvad der forventes, og i det ærinde kommer til at kvæle alt skævt, anderledes, ikke-hierarkisk og nytænkende, mens ledelsen tordner om nødvendigheden af innovation. Endelig er det også tydeligt, at denne normative tænkning indskrænker eller ligefrem minimerer mellemlederens beslutningsrum, så kun det kendte og allerede besluttede kan lade sig gøre.

Dette niveau har imidlertid sin berettigelse, hvor man i organisationer, for at kunne gennemføre effektiv drift, har udarbejdet et beslutningsgrundlag, som man kan følge i hverdagen. Disse vil være organisationens egne, vedtagne konventioner.

### **Det eksistentielle beslutningsniveau**

Beslutninger på det eksistentielle niveau er kendetegnet ved, at de tager afsæt i lederens selverkendelse, selvindsigt og modenhed – lederens kritiske refleksion over, hvordan han selv forholder sig til verden. Eller med Kirkegaards<sup>6</sup> ord: Mennesket, selvet, er et forhold, der forholder sig til, at det kan forholde sig til sig selv. Dette er udtryk for lederens fortsatte omtanke for, hvad lederen vil stå for, vælge at bruge sit liv til og hvilke spor, lederen vil sætte. Det er via dette selvforhold, vi udvikler vores ståsted, vores identitet og vores værdier og forståelser af os selv og andre. Det er først på dette niveau, vi gennem indsigt i vores eget tanke- og følelsesliv erkender og arbejder med at kortlægge det kognitive, emotionelle og værdibaserede grundlag for vores handlinger.

Ledelse handler i et eksistentielt perspektiv om at sætte sig selv kognitivt, emotionelt og eksistentielt i spil i de organisatoriske sammenhænge og relationer. Når der er uklarhed omkring, hvem det er, jeg sætter i spil, kan den ene beslutning være lige

---

<sup>6</sup> Søren Kierkegaard: "Sygdommen til døden", 1849

"Mennesket er Aand. Men hvad er Aand? Aand er Selvet. Men hvad er Selvet? Selvet er et Forhold, der forholder sig til sig selv, eller er det i Forholdet, at Forholdet forholder sig til sig selv; Selvet er ikke Forholdet, men at Forholdet forholder sig til sig selv".

så rigtig som den anden, hvorved ledelse risikerer at blive en tilfældighed. Når lederen derimod bevidst og reflekteret forholder sig til sig selv, kender sig selv og den, lederen stræber efter at være, får beslutningerne en tydelighed og en rettethed. Denne rettethed er en af de vigtigste forudsætninger for, at den enkelte medarbejder og den øvrige organisation også kan forholde sig konstruktivt og effektivt til sit arbejde. Dette bevidste selvforhold og disse reflekterede handlinger benævnes 'at træde ledelsesmæssigt i karakter'<sup>7</sup>. Og indebærer, at lederen dels kan handle sin væren, dels kan være i sine handlinger.

I denne forståelse ved vi, hvad vi står for og kan dermed ledelsesmæssigt målrette vore handlinger, hvorfor dette niveau er essentielt i beslutningsprocesserne. Det er væsentligt i grundlaget for vore beslutninger også at kunne forbinde os integreret med det emotionelle og vigtigt for os at have indsigt i, hvem vi er og hvem vi bliver i individualiseringsprocessen og i de eksistentielle spørgsmål, som også har organisatorisk relevans. Det er først her ledelsesgrundlaget bliver indvendigt<sup>8</sup> og personligt forankret. Dermed skabes også afsættet for kvalificeret at række ud over sig selv som leder. Det er således her, organisationens medlemmer kan gøre sig klart, hvem de *tilsammen er* i forhold til sig selv, og i forhold til brugere, kunder, konkurrenter og samfundsborgere.

Ofte vil den eksistentielle klarhed været knyttet til en enkelt leder, der står usædvanlig stærkt i sit eget værdisæt, men det kunne også dreje sig om en ledergruppe, direktion eller bestyrelse, der i fællesskab tager stilling til, hvad institutionen, organisationen eller virksomheden skal stå på mål for. De eksistentielt forankrede værdier bliver således mere end blot en overfladisk branding udadtil. De kan konkret tilføre liv og dyb mening til organisationens arbejde. På dette niveau vil organisationen være fast værdimæssigt forankret, hvilket kan resultere i udøvelsen af en absolut etik, det vil sige en etik, som relaterer sig direkte til det værdimæssige grundlag, men ikke endnu kan forholde sig til relative konstruktioner i en mangfoldighed.

### **Det integretive beslutningsniveau**

Dette beslutningsniveau rummer multiple perspektiver, såsom det globale og det lokale, det rationelle og det emotionelle, det adskilte og det forbundne, det individuelle og det fælles, det kreative og innovative, det komplekse og det enkle, det åndelige og det konkrete, det økonomiske og det værdibaserede. Niveauet favner med andre ord de mange tilsyneladende modsætninger eller paradokser, som tilsammen udgør den indre og ydre komplekse, organisatoriske virkelighed.

På dette niveau taler vi om en kvalitativt anderledes forholdemåde, idet man er bevidst om, at man i en etisk forståelse i tanke, ord og handling til enhver tid selv er en aktiv medskabere af det, vi kalder virkeligheden. Dette fordrer nødvendigvis den erkendelsesmæssige forudsætning, at vi har så megen selvindsigt, at vi ved, med hvilke antagelser og motiver vi tænker, taler og handler i en given sammenhæng. Eller med

---

<sup>7</sup> Kirstine Andersen: "Kierkegaard og Ledelse", Frydenlund 2006

<sup>8</sup> Ole Dissing: "Ledelsens indvendighed og etik", Jurist- og Økonomforbundets Forlag 2008

andre ord: samtidig med at vi formår at holde dette tidligere nævnte mangfoldige og flertydige felt i hænderne kan vi opdage, observere og reflektere over, hvilke mønstre dette udgør, og hvordan vi selv indgår i og sætter spor i dette mønster. I dette mode kan vi samtidig forholde os til flere niveauer af virkeligheder, hvorfor denne form for metaperspektiv vil være både undersøgende, selvundersøgende og kritisk som afsæt for nyskabelse.

Dette niveau baserer sig på forståelsen af de tidligere niveauer samt rækker ud over disse, da dette niveau baserer sig på forståelsen af, at modsætninger som de udtrykker sig i den organisatoriske virkelighed på visse niveauer blot vil være tilsyneladende, men i et overordnet perspektiv vil kunne betragtes non-dualistisk eller integralt. Eftersom vi på dette niveau kan rumme mangfoldighed og flertydighed, vil vores positioneringer, valg og handlinger nærmest i sig selv være innovative, for de vil åbne for nye forståelser og for 'det anderledes mulige'<sup>9</sup>. Ligeledes vil de være forankret i vores livsformål og i vores intentioner om at yde noget, som rækker ud over os selv.

Dette metaperspektiv vil udspille sig både kognitivt og emotionelt, for på det eksistentielle niveau har vi allerede gjort os vore grundlæggende værdier og ledelsesmæssige ståsted klart. På det integretive niveau lader vi os lede af dette ståsted. På denne måde leder vi efter noget sandt, smukt og enkelt<sup>10</sup> eller med et mere nutidigt ord meningsfuldt, hvormed vi både kognitivt og emotionelt kan forbinde os. Samtidig med at vi holder det mangfoldige og flertydige felt åbent, forholder vi os også til feltet og undersøger, hvor i feltet vi meningsfuldt og etisk kan forbinde os. Denne proces vil repræsentere en meget bevidst og fordybet, og reflekteret, respons til ofte komplekse problemstillinger.

Når det integretive niveau rummer både det kognitive og det emotionelle udtryk skyldes det, at disse elementer blot kan ses som forskellige udtryk for det samme. For til enhver tanke vil der knytte sig en følelse, såvel som der til enhver følelse knytter sig en tanke. I den vestlige verden har vi identificeret os forholdsmæssigt mere med det tankebaserede og kognitive, hvorfor vi uheldigvis ofte erkendelsesteoretisk adskiller tanke og følelse. I og med vi henter så megen identitet i vores arbejde, vil dette imidlertid udgøre et både tankemæssigt og emotionelt afsæt, hvorfor det personlige, det selvaktualiserende og identitetsskabende vil tage sit afsæt i den eksistentielle tilknytning til tanke og følelse. Hvis ikke dette element er koblet, hvis ikke vi forbinder os emotionelt til verden og formår at forholde os reflektivt til følelsen i tanken og til tanken i følelsen, vil vi ikke kunne mærke, hvad som er rigtigt og forkert, og vi vil ikke kunne forbinde os til vores indre liv og dermed mangle en vigtig del af vores professionelle kompas.

I forlængelse af at det integretive niveau rummer en integration af emotionelle elementer med de kognitive, kan det integretive ligeledes, som i begrebsliggørelsen af integritet, forstås som den kompromisløse sammenhæng mellem tanke, følelse, ord og handling. I denne sammenhæng vil vi blot understrege, at man ikke anvender det emotionelle for emotionalitetens egen skyld, men fordi der i det at sammentænke

---

<sup>9</sup> Danelund og Sanderhage: "Medledelse med muligheder", Forlaget Metropol 2009

<sup>10</sup> Ken Wilber: "The Integral Vision", Shambhala 2007



det emotionelle med det kognitive ligger megen naturlig viden, som kan være meget central for organisationen.

Niveauet rummer en bevidst etisk intention om at gøre det rigtige for helheden – og samtidig formå at se os selv som en del af denne. Når de tilsyneladende modsætninger mødes i en non-dualistisk begribelse og dermed på nye måder i dette felt, kan vi tale om innovative, etiske konstruktioner, hvilket næsten kan sammenlignes med åndelig skabelse. Formålet med denne intention eller bevidste rettethed er at løfte os ud af begrænsningernes fængsel og til gengæld åbne for mening og frigøre de ressourcer, som bindes i den mere lineære forståelse. En sådan ledelsesmæssig forholdemåde indebærer både en intuitiv formåen og en klar etisk intention.

Helhedsperspektivet eller det integretive perspektiv udelukker ikke de sædvanlige logikker, vi normalt forbinder med den organisatoriske virkelighed. Dette niveau er netop integretivt, fordi vi med dette perspektiv formår at sammentænke disse paradoksale eller tilsyneladende modsætningsfyldte elementer i nyskabende sammenhænge. De mangfoldige perspektiver udgør derimod i en non-dualistisk betragtning en udstrakt økologi, hvor forskellene ikke vil fremstå som polariserede, men som hinandens gensidige forudsætninger, hvorfor de vil kunne tilføre værdi til hinanden og dermed give dybde og kvalitet til vore valg og handlinger<sup>11</sup>.

Ledelse på dette niveau forudsætter desuden villigheden til at strække sig ud over både det egocentriske og det normative og lede ud fra sig selv ud over sig selv. Dette betyder i praksis, at det for lederen bliver vigtigere at lede end at være leder. Og at lederen oplever sig som værende til for organisationen og ikke den anden vej rundt. Ligeledes indebærer denne bevidsthed, at lederen formår at lede med et formål, som ser organisationen i en større etisk sammenhæng, det vil sige at bidrage eller tilføre værdi til nogen eller noget større end blot den organisatoriske eksistens og overlevelse. Dette nogen eller noget kunne være bekæmpelse af livstruende sygdomme, livskvalitet for de mange, produkter eller processer, som kan forebygge eller forhindre sult eller fattigdom i verden, processer eller teknologier, som kan nedbringe forureningen i storbyer eller på verdenshavene, produkter, som kan være energibesparende m.m.

Via denne på mange måder åndrige aktivitet medskaber og nyskaber vi fortløbende verden. Åndrig forstået på den måde, at den erkendende og handlende forholder sig åbent og rummeligt til det bredest mulige udbud af multiple præmisser og perspektiver, som er i spil i den givne sammenhæng og samtidig kritisk og åbent forholder sig til sine egne konklusioner for ikke at falde tilbage i konventioner og vanetænkning. Eller med andre ord positionerer sig i forhold til en mangfoldighed og en flertydighed – og ud fra dette komplekse felt afsøger og skaber nye måder, hvorpå vi kan forstå, konstruere og handle i verden.

U-teorien<sup>12</sup> er en af de erkendelsesteorier, som tilbyder et integretivt perspektiv, med hvilket man i en sammenhængende kognitiv og emotionel proces kan identifi-

---

<sup>11</sup> Gregory Bateson: "New steps to an Ecology of Mind", University of Chicago Press, 1972

<sup>12</sup> Carl Otto Scharmer: "Teori U", Forlaget Ankerhus 2008

cere et anderledes indvendigt punkt, fra hvilket man kan nytænke ledelse og organisation. Den er en tænkning eller en læringsmetodik, i hvilken man kan begynde at konstruere frit og rettet mod en helhedsorientering og er på denne måde også et potent innovativt redskab. Metoden spænder desuden i både sin filosofi og praksis fra et frit nyskabende til et meget konkret og operationelt niveau og er et meget væsentligt bidrag til, hvordan man holdningsmæssigt og konkret kan arbejde i det integrative perspektiv.

### **De organisatoriske forudsætninger for at skabe rum for integrative beslutningsprocesser**

Afsættet for en integrativ forholdemåde vil være en ledelse eller bestyrelse, som er forankret i et værdigrundlag og et ønske om forretningsmæssigt at bidrage konstruktivt til en større sammenhæng. Dette har også i en almenmenneskelig sammenhæng betydning, da vi som individer i en sådan organisation vil kunne forbinde os med et sådant værdigrundlag.

Desuden må der i ledelsen være et strategisk perspektiv, som godt nok rummer det kortsigtede, men hvis overordnede fokus er langsigtet omkring virksomhedens indre udfoldelsesmuligheder samt omkring produktionen og produktionens konsekvenser for omverdenen i et bæredygtighedsperspektiv.

En anden vigtig forudsætning er en ledelse, som ikke bare lader sig udfordre, men i sin ledelsesform efterspørger udfordringer. I denne sammenhæng vil det være vigtigt, at toppen kender bunden af organisationen. Det vil sige, ikke lader sig nøje med udsigten, hvorfra man selv sidder, men også opsøger situationer, hvor man kan iagttage egen position og ledelse fra andre perspektiver.

Vi taler desuden om en organisatorisk selvforståelse, hvor man ikke bestræber sig på, at alle skal tale med en stemme – der skal ikke være stille, når ledelsen har talt. Ledelsen skal invitere til uenighed, kritik, overvejelser og undren – og medarbejderne skal være villige til at acceptere dette, det vil sige at påtage sig et afgrænset ansvar for virksomheden og eventuelt også på forskellige måder få del i virksomhedens succes. Dette skal gælde alle ledelsesniveauer og man må ledelsesmæssigt formå at skabe rum for udfordring af den organisatoriske tænkning og selvforståelse. Denne type virksomheder kan understøttes af brugere, som oplever sig mindre som forbrugere, men mere som bærere af disse virksomheder. Endelig må man tro på, insistere på, at det reelt er muligt at kunne praktisere denne form for organisation. For det er jo ikke i første hånd de ydre vilkår, som betinger virksomhedens arbejde. Det er, når vi bevidst tager ansvar, os selv, der skaber, og genskaber, den organisatoriske virkelighed.

### **Hvad indebærer det konkrete arbejde med beslutningsprocesser på det integrative niveau?**

Det siger sig selv, at integrative beslutningsprocesser for at kunne forholde sig til kompleksiteten kan tilrettelægges på forskellige måder. Alligevel vil sådanne processer rumme nogle fællestræk. Nemlig at man navigerer og opererer i feltet mellem tænkninger, som umiddelbart fremstår som hinandens modsætninger og i dette felt positionerer sig, så man muliggør, at modsætningerne kan manifestere sig på andre

måder, i det anderledes mulige. Dette betyder i praksis, at vi flerdimensionelt sammentænker forskellige, og komplementære, perspektiver, hvorved det anderledes mulige kan træde frem.

Et eksempel på denne tænkning, som gør op med konventionen kunne være følgende: Normalt måler vi Danmarks konkurrenceevne på lønninger og virksomhedsskat og på, hvorvidt disse er højere end vores konkurrenters. Som alternativ til denne traditionelle forståelse præsenterer Jørgen Ørstrøm Møller et anderledes perspektiv på konkurrenceevnen, nemlig både at være løntilbageholdende og samtidig ændre begrebet produktivitet, så den enkelte ikke nødvendigvis skal producere mere. I stedet handler det om at få mere produktivitet ud af en enhed af råvarer eller ressourcer, hvilket vil give en konkurrencefordel samt gøre det muligt at skaffe de ressourcer, der skal til for at finansiere et bæredygtigt Danmark<sup>13</sup>. Elementerne eller perspektiverne, som her er i spil er konkurrenceevne, ressourcer, bæredygtighed, det globale perspektiv, lønomkostninger, økonomi, teknologi og de nationale styrkepotentialer, som alle indgår i ligningen på nye måder, så det anderledes mulige træder frem i løsningen. Eller med andre ord, vi sammentænker noget nyt, som åbner op for nye perspektiver. Vi inviterer mange både indre og ydre perspektiver ind i rummet og ser disse elementer i samspil.

Et håndgreb kunne bestå i at være flere, som sammen forholder sig i processen, idet alene flere deltagere vil repræsentere flere mulige perspektiver, som, hvis denne mangfoldighed håndteres integrativt, kan give bredde og dybde til feltet. Dette kunne i praksis indebære, at man inviterer perspektiver eller viden ind, som er komplementære til eller ligger langt fra virksomhedens selvforståelse og hermed få adgang til anderledes vinkler på beslutningsfeltet, eller lade sig inspirere af andre fag eller faglige tilgange, som kan tilføre værdi til beslutningerne. Vi ved, at vi ikke kan løse vore problemer med den tænkning med hvilken vi skabte dem, hvorfor vi med fordel ligeledes kan afsøge nye og relevante videnfelter, som kan tilføre nye niveauer af tænkning til forholdemåder og valg.

Ovenstående er eksempler på, hvordan vi i praksis kan iscenesætte vore beslutningsprocesser på anderledes måder end det kendte. På samme måde som i dogmefilmene kan man således skabe bevidste benspænd, så man ikke går udenom udfordringerne, men ind i dem, og på denne måde tvinge sig selv til at tænke anderledes. For her forholder man sig kritisk til egne dogmer og basale antagelser og skaber i denne proces nye veje. Vækstdogmet er måske et eksempel på en af de basale antagelser, som med fordel kunne udfordres og nytænkes i et bæredygtighedsperspektiv.

Endelig vil det være vigtigt at give beslutningsprocesserne tid, da det anderledes mulige skal opstå ad andre veje end de allerede kendte. Også vores forestillinger om tiden knytter sig til en række basale antagelser, herunder forestillingerne om effektivitet og handlekraft samt tiden som en ressource og en omkostning i et lineært perspektiv. Imidlertid vil genereringen af integrative processer kræve mere tid, for det tager tid at skaffe sig viden, at involvere de rigtige, at udfordre egne antagelser og at

---

<sup>13</sup> John Holten Andersen m.fl.: "Modvækst – Omstilling til fremtiden", Hovedland 2011

lade vigtige beslutninger modnes, så de endelige beslutninger kan få den nødvendige dybde og kvalitet.

## Epilog

Der er selvsagt en skarp sammenhæng mellem, hvordan vi forholder os til den komplekse, organisatoriske virkelighed, hvilke beslutningsprocesser, vi engagerer os i (og det er denne beslutningsproces, som er det skabende og innovative) og hvilke resultater, vi skaber. For rækkevidden og kvaliteten af de perspektiver, som vi har inviteret ind i feltet og forholdt os reflektivt til, vil nødvendigvis afgøre rækkevidden og bæredygtigheden af vore beslutninger i både økonomisk, strategisk, organisatorisk og menneskelig henseende. Ethvert valg har konsekvenser.

Hvis vi imidlertid ønsker at udvikle bevidsthed omkring betydningen af vore valg og handlinger, er der en fejlagtig forståelse, vi må forholde os til, nemlig forestillingen om, at verden er derude og at det derude er adskilt fra os. For tænker vi i et non-dualistisk evolutionært perspektiv, giver det ikke mening at adskille os fra de ydre processer. Vi er nemlig ikke adskilt fra 'det derude', men bidrager i høj grad i det store og det små til, **hvor vi i samfund og fællesskaber** bevæger os hen. De beslutninger, vi tager, det vi siger og det, vi ikke siger, bidrager til det store billede. Derfor må vi forstå, at vi ikke er adskilte fra skabelsesprocessen, men derimod blive bevidste om, hvordan vi bidrager til denne og blive skarpe på, hvordan vi i en samskabelse bevidst **kan påvirke denne på en konstruktiv måde.**