

Hemmeligheden bag gode beslutninger



NATASHA SWERDLOFF

Natasha Swerdlhoff har drevet selvstændig virksomhed siden 1996 og har specialiseret sig i at hjælpe individer og organisationer med at kommunikere og samarbejde bedre. Natasha er certificeret coach, forfatter, har en baggrund som psykoterapeut og dertil en systemisk konsulentuddannelse. På CBS har hun studeret strategisk innovation og knowledge management.

natasha@swerdloff.dk

En af de ting, der har fascineret mig de sidste par år, er den forbindelse, der er mellem vores følelsesmæssige tilstand og vores motivation og performance.

Mange mennesker oplever, at det kan være vanskeligt at tage beslutninger. Det har stor indflydelse på vores performance og motivation. Da det er helt essentielt, at ledere og projektledere kan tage kvalificerede beslutninger hver dag, vil jeg i denne artikel forsøge at belyse, hvad der hindrer os i tage de gode beslutninger, og hvad der skal til for blive bedre til det.

De fleste oplever, at det, der stopper dem i at tage gode beslutninger, er, at de føler sig overvældede, stressede og usikre i en konstant foranderlig verden. Ifølge forskeren og forfatter til bogen »Instant Motivation«, Chantal Burns, er en af årsagerne, at vi tænker alt for meget over vores beslutningsprocesser – tanker som ikke er relevante for at tage beslutningen. Det betyder, at vi slører, hvad der er relevant, med hvad der er irrelevant. Her skal vi ifølge Burns lære at skelne, så vi lettere kan tage de rigtige beslutninger. Det betyder ikke nødvendigvis, at vi aldrig mere vil tage dårlige beslutninger. Men – når vi har mere »båndbredde« i vores tænkning, er vi mere klare og fokuserede. Analogien »båndbredde« låner vi fra succesforfatteren Michael Neill, som bruger analogien til at illustrere, hvor meget kapacitet vi har tilovers til at tage gode beslutninger.

Hvorfor det er så svært at tage beslutninger?

Dr. Dicken Bettinger, som har forsket og undervist i mere end 30 år i emnet, skriver i sin bog »Coming Home«, at der er en ofte forekommende årsag-effekt misforståelse. Misforståelsen sker, når du tror, at det er beslutningen eller konsekvensen af beslutningen, som skaber, hvordan du har det. Den gode nyhed er, at ingen beslutning eller konsekvens af din beslutning kan bestemme, hvordan du har det. Det er kun den tænkning, du har i ethvert øjeblik, som bestemmer, hvad du føler. Og når du tænker noget andet, så vil du føle anderledes. Du kender det godt fra dig selv. Du kan være helt opslugt af bekymring over noget i projektet, og så kommer en gammel kollega forbi til en kop kaffe, og i den halve time I drikker kaffe og sludrer, har du det fint. Imens du er optaget af noget andet, ændrer din følelse af bekymring sig.

» Når du opdager, at det er din egen tænkning, du føler, så løftes sløret, som har forhindret dig i at tage en god beslutning. Det er altså erkendelsen af, hvad det er, der skaber dine følelser, som får dig tilbage til en tilstand af klarhed.

Gode følelser betyder ikke, at det så nødvendigvis er en god beslutning, du er ved at tage.

Jeg hører ofte folk sige: »Hvis ikke det føles godt, så tager jeg ikke beslutningen«. Eller »Hvis det føles dårligt, er det nok en dårlig ide«. Hvis vi bruger, hvordan vi føler, som en indikation for om beslutningen er rigtig eller forkert og ikke forstår, at følelser skabes fra vores egen tænkning, så tager vi beslutninger på et forkert grundlag. Det er muligt at have det dårligt med en beslutning, men samtidig vide at det er den rigtige beslutning at tage. Det handler altså ikke om, hvad du føler.

Lad os tage et eksempel, hvor du skal tage en beslutning om en projektdeltagers rolle i projektet. Du ved, hvad der er rigtigt at gøre, men du er bange for at såre personens følelser. Din bekymring om personen kan optage en så stor del af din »båndbredde« og sløre din beslutning, at det kan gøre det vanskeligt for dig at handle. Selvom du ved, hvad der er rigtigt at gøre, kan din manglende handling have konsekvenser for teamet og projektet i sidste ende.

» Det, som giver mening, er at gøre det klart, hvad baggrunden for beslutningen er, så personen kan forstå, hvad der ligger til grund for vores beslutning.

Vores beslutninger er altid farvet af vores tidligere oplevelser.

Vi bringer stort set altid vores ideer, overbevisninger og tidligere oplevelser med ind i vores beslutninger – uden altid at være bevidste om det. Det sker, fordi en stor del af, hvad vi tænker, er ubevidst for os. Det kan være du skal have en ny person ind i dit projekt, og så hører du fra en kollega, at han eller hun har dårlige erfaringer med den nye person. Det kan være med til skabe en forudindtaget mening om vedkommende og kan betyde, at du ikke lytter til ham eller hende på samme åbne måde, som du ville, hvis du ikke havde fået en forhistorie.

» Hvis vi kan blive bevidste om, hvor meget vores beslutningsproces er farvet af tidligere erfaringer, og af hvad vi læser eller hører om, så kan vi blive mere objektive i at se, hvem der reelt er foran os.

Ingen beslutninger er større eller mere vigtige end andre.

Det er nok en mærkelig ting at sige. At købe et hus må da være en større ting end at købe en ny skjorte. Det er klart, at visse beslutninger har flere implikationer eller konsekvenser end andre. Uanset hvor nem eller svær en beslutning virker, så er det altid et spørgsmål om perception, altså hvordan den enkelte tolker en given situation. For nogen er det lige så nemt at købe et hus som en skjorte, og for andre er det at få en ny plads på kontoret en uoverstigelig opgave.

Når du er udmattet, kan selv små beslutninger virke uoverskuelige. Når du har masser af energi, virker det meget nemmere. Alt dette ved vi intuitivt. Jeg har lagt mærke til i mit eget liv, hvordan en lille opgave som at skulle indkalde til et møde kan virke uoverskuelig, og så kan andre beslutninger som at starte egen virksomhed være let som en leg. Jeg er sikker på, du kan finde eksempler fra dig eget liv, hvor dette gælder. Det viser os, at det er vores oplevelse af at skulle tage en beslutning, som skaber følelsen af, om det er nemt eller svært. Det er ikke beslutningen selv.

>> Når vi bliver bevidste om sammenhængen mellem vores sindstilstand og vores beslutningstagen, kan vi hjælpe os selv med at tage bedre beslutninger ved at være opmærksom på, hvilken sindstilstand vi er i, når vi skal tage beslutningen.

Du er helt fundamental OK, ligegyldigt hvilken beslutning du tager

Ofte tror vi på, at vores tryghed og indre velbefindende er koblet sammen med beslutningen. Eksempelvis: *Hvis jeg tager beslutning X, vil jeg være OK. Hvis jeg tager beslutning Y, vil jeg ikke være OK.* Ifølge Dr. George Pranskys bog »The Renaissance of Psychology« er vores velbefindende og resiliens ikke er koblet sammen med vores omgivelser, andre mennesker, fortiden eller fremtiden. Vores velbefindende og resiliens kommer indefra, uden undtagelse. Vi ser beviser på dette faktum hver eneste dag. Mennesker, som har mistet alt i en brand eller i krig, men som alligevel finder glæde og ro i deres liv. Eller mennesker som mister sit job, sin partner eller sit fysiske helbred og alligevel kommer videre og finder meningen og nye muligheder igen.

Misforståelsen om, at lykke skabes udefra, gør en forskel på, hvordan vi tager beslutninger. Vi forsøger at tænke over, hvordan vi vil have det, hvis vi tager X beslutning eller Y beslutning. Og så tager vi en beslutning baseret på den følelse, de forskellige scenarier fremkalder. Det er en ganske almindelig misforståelse, som kan lamme os i at tage beslutninger og ganske ofte resultere i en forkert beslutning.

Virkeligheden er, at vi aldrig kan vide, hvad der sker i fremtiden, eller hvordan vi vil føle. Vi kan gøre vores bedste, baseret på egne eller andres tidligere erfaringer, men vi kan ikke være sikre på,

hvad der sker om 5 minutter eller om 2 år. Alle projektioner ind i fremtiden, er lige netop blot en projektion. Det er kun en drøm eller en illusion. Vores ideer og drømme om fremtiden er altid baseret på, hvad vi tænker og føler lige nu.

>> Hvis jeg føler mig overvældet af, hvad der sker i øjeblikket, vil det påvirke min evne til at tage en beslutning, som er klar og rationel. Hvis jeg er rolig og afklaret, vil mine tanker afspejle dette, og en beslutning er meget nemmere at tage.

Høj performance og motivation er en funktion af mere båndbredde

Når vi har det godt, kan vi være i »flow«. Flow defineres af Mihaly Csikszentmihalyi som en tilstand af selvforglemmelse og opslugthed af en aktivitet, der fuldstændig lægger beslag på vores opmærksomhed og giver en fornemmelse af uanstrengt og spontant at kunne styre.

I flowtilstanden kan vi typisk håndtere masser af informationer hurtigt og nemt. Når vi føler os pressede og skidt tilpas, går alting langsommere. Det kan være svært at finde løsninger på udfordringer, og samtaler med kolleger eller styregruppen kan føles som en kæmpe opgave.

Der er to ting, som er vigtige at huske på, når det gælder analogien om båndbredde.

Den første er, at vi ikke har direkte kontrol over den. Nogle gange er der meget båndbredde, andre gange lidt. Ligesom vi ikke kan kontrollere vejret. Nogle gange skinner solen, og andre gange er der skyer og regn.

Den anden ting at huske på er, jo mere vi forstår sammenhængen mellem båndbredde og vores performance, des mindre forsøger vi at tænke over det, når der ikke er så meget båndbredde. Vi forstår nemlig pludseligt, at det bare er sådan, systemet fungerer. Hverken positiv tænkning eller strategier kan ændre på, at der er skyer for solen. Og venter vi længe nok, forsvinder de helt af sig selv, og så titter solen frem igen, og vi er tilbage i flow.

>> Jo mere vi ser sammenhængen mellem høj performance og båndbredde, jo nemmere bliver det at acceptere, at vi ikke altid er i flow. Når vi ikke fylder vores hoveder med strategier for at være i flow hele tiden, ja så er der mere båndbredde – og sjovt nok stiger vores performance så, og vi tager bedre beslutninger.

5 gode råd til at træffe gode beslutninger

- 1 Det, der skaber dine følelser, er, hvad du tænker – ikke situationen.
- 2 Du tager dine erfaringer med dig. Vær opmærksom på, at du altid er farvet. Forbliv neutral.
- 3 Din sindstilstand farver din mentale klarhed. Vent altid med at tage store beslutninger, til du har det godt.
- 4 Jo mere båndbredde du har, jo mere stiger din motivation og performance.
- 5 Du er helt fundamental OK, ligegyldigt hvilken beslutning du tager. //