

KLUMME

Er du skarp på fremtiden?

De bedste beslutninger træffes af ledere, der aktivt søger informationer og ikke stædigt holder fast i forældede antagelser

Af *Mette Nørgaard, international ledelsesrådgiver, New York*

20.000 mennesker meldte sig. 3.000 kom med, og derfor bruger jeg – og de øvrige 2.999 nysgerrige hoveder – nu hver uge et par timer på at træne. Til hvad



dog? Og hvorfor sætter jeg mig hver onsdag ned og svarer på seks nye spørgsmål; som f.eks. "Vil Rusland officielt anerkende yderligere områder i Ukraine inden 1. januar 2015?" og "Hvor mange europæiske banker vil ikke kunne leve op til **Den Europæiske Centralbanks** økonomiske stabilitetskrav?"

Svaret er GJP, the Good Judgment Project (god dømmekraft-projektet), som nu er gået ind i sit fjerde og afsluttende år. Den eneste "ansøgning" til projektet var at være blandt de første, der udfyldte et længere spørgeskema med informationer om, hvor hurtig man er til at afkode mønstre, udregne muligheder og reagere på nye data. For mig personligt er projektet en enestående mulighed for at blive mere disciplineret, når det gælder mine egne vurderinger – og det ser ud, som om jeg ikke er den eneste, der kunne trænge til at blive skarpere på fremtiden.

Faktisk opridsede Harvard Business Review (HBR) for nylig i bloggen "Ni vaner, som fører til forfærdelige beslutninger" et studie af 50.000 ledere og deres adfærd, når det gælder om at træffe de rigtige beslutninger. Ved at kigge på de bedste og værste beslutningstageres 360 graders profiler konkluderer forskerne, at dovenskab er den største synd. De ledere, der ikke tjekker facts, undersøger og opsøger nye informationer og udfordrer deres egne forestillinger om, hvordan tingene hænger sammen, træffer dårlige beslutninger. De er, kort sagt, skødesløse. Bedre står det ikke til med de eksperter og kommentatorer, vi lytter til. Det konkluderer

»Hemmeligheden er at føre point og tage sine resultater alvorligt«

den canadiske professor **Philip E. Tetlock** fra **University of Pennsylvania** i bogen "Expert Political Judgment" fra 2006, som trækker på et 18 år langt studie af politiske og geopolitiske forudsigelser.

Eksperterne er tilsyneladende mere interesseret i rampelyset end i at blive dygtigere til at ramme plet, og derfor satte en dybt frustreret Tetlock sig for at finde ud af, om vi overhovedet kan blive bedre til at forudsige fremtiden?

I 2011 var han med til at starte den "forudsigelsesturnering", jeg er nu med i. Her er det, efter en kort introduktion til statistisk sandsynlighed og pointgivning (Briar scoring) bare om at komme i gang med de første seks af de i alt hundrede spørgsmål, man arbejder på inden for et år.

Det er et projekt, der bliver talt om her i USA, for det viste sig hurtigt, at GJP's "superforecasters" (den øverste en pct. af deltagerne) leverede forudsigelser, der var 30

pct. bedre end dem, medlemmerne af **United States Intelligence Community** bød på. Og det selv om GJP-deltagerne kun brugte **Google**, mens konkurrenterne havde adgang til "classified information".

Hvad er hemmeligheden? Det korte svar er at føre point! Og at tage sine resultater alvorligt. Derudover hjælper det at være aktiv og åben for nye fakta og villig til at justere sin prognose. Endelig skærpes resultaterne, når man sætter de bedste "forudsigere" sammen. I et samarbejde klarer de sig langt bedre end de professionelle eksperter.

Så spørgsmålet er, om du kan blive skarpere på dine forudsigelser end de dovne ledere i HBR's blog? Kan du f.eks. byde på, hvordan jeres konkurrenter vil reagere på en prisnedsættelse? Hvor lang tid det vil tage at implementere et nyt SAP-system? Eller hvilken kandidat der har potentiale til at blive fremmet to niveauer inden for fem år?

Så kom i gang. Lav et enkelt pointsystem, før en "beslutningsdagbog", og hold dig selv ansvarlig for dine resultater. Eller hvad med, i læringens ånd, at gå et skridt videre og involvere dit team? Adopter metoderne fra GJP, og begynd at registrere jeres individuelle og fælles forudsigelser.

Jeg har kun trænet en måned, men kan allerede klart konkludere, at det virker at føre point. Jeg er langt mere omhyggelig i min research, mere opmærksom på nye udviklinger og hurtigere til at justere mine forudsigelser. Ikke mindst fordi jeg bliver "straffet" på point, hvis jeg melder for stærkt ud på spørgsmål, jeg ikke ved nok om.

Sagen er, at i denne turnering vinder man ikke på at være hverken original eller overbevisende. Man vinder kun ved at ramme plet.

BØRSEN LEDELSESHÅNDBØGER

Tag tvisterne i opløbet



Af **Peter Fogh, partner, Plesner og Jacob Christensen, partner, Plesner**

Retssager og voldgiftssager er ofte underlagt en timing, der bærer mere præg af psykologisk spil end af økonomiske hensyn.

Mange bliver forlig på et tidspunkt, hvor de over længere tid har tæret på virksomhedens energi og økonomi, kun få dage inden sagen skal behandles i retten.

Hvorfor tvister ofte først bliver forlig i sidste time – på dørtrinnet til retsbygningen, som man siger i amerikansk advokatjargon – skyldes flere ting. Alene forberedelsen sætter sagen i et nyt perspektiv:

De involverede skal forberede sig til at afgive forklaringer, hvor de skal måles og vejes for de handlinger, de har ansvar for. De får genopfrisket deres hukommelse og bliver måske testet på deres opfattelse. Et langt og omkostningstungt tilløb til en endelig løsning dræner desuden organisationen for energi og tvinger den til at fokusere på det negative bagudskuende i stedet for på fremtidige forretningsmuligheder. Det kan motivere ledelsen til at se på sagen med mere nøgterne briller, ligesom advokaten, der endelig skal stå på mål for sine tidligere vurderinger af sagen som en "klar vinder", nu kan være villig til at se på andre løsningsmodeller.

Men kan man gribe det anderledes an og bryde denne timing, så virksomhederne i stedet kommer på forkant med potentielle tvister?

Virksomheder er blevet mere bevidste om, at tvister kan løses, hvis man identificerer og håndterer dem tidligt. Byggesektoren er med til at vise vejen, da den har nogle ganske gennearbejdede regelsæt og en tradition for anvendelse af mere formaliserede alternative tvisteløsninger, både i partneringprojekter og i traditionelle entrepriser. Løsningsredskaber, der sagtens kan kopieres af andre brancher og sektorer.

Formaliseret proces

Vi har flere klienter, som overvejer at indføre, eller har indført, en formaliseret proces, hvor man hos klienten bliver bedre til at identificere en tvist og få den vurderet internt, eventuelt med assistance

fra sine eksterne rådgivere, og i visse tilfælde også med assistance fra en ekstern rådgiver, der ikke i øvrigt varetager sager for klienten. På den måde får man en uafhængig eller neutral vurdering fra en rådgiver, der ikke selv har en (måske ubevidst) interesse i, at sagen skal føres.

Vælger man at udvikle en sådan proces for tidlige tvisteløsninger, er det essentielt, at man i virksomheden skaber konsensus om, at det er i orden at gøre opmærksom på, at et projekt er ved at komme i problemer.

Det bliver kun værre af, at man putter med det. Og det kræver tillid i organisationen til selve processen.

Et tidligt forlig, i modsætning til et sent forlig, kan godt indgås, uden at man har fuldt overblik over samtlige faktiske omstændigheder.

Man må dog være villig til at acceptere en risiko for, at det bliver mindre godt end det resultat, som man måske kunne have fået ved en dom eller voldgiftskendelse.

Opstår den situation, skal man blot glæde sig over, at man har sparet omkostninger og undgået et langt og drænende forløb. Samtidig kan man trøste sig med, at et forlig, hvor begge parter er tilfredse, er meget sjældent, og et forlig, hvor begge parter er utilfredse, som regel er det bedst opnåelige.

ledeshandboger.borsen.dk

Hver uge giver en redaktør af Børsens ledeshandbøger sit bud på en aktuell ledelsesmæssig problemstilling. Læs mere om ledeshandbøger.