

cfl

Center for Ledelse

Beslutningsindikator – undgå at træffe dårlige beslutninger

Indikatorundersøgelse oktober 2009



Beslutninger – definition af ordet

Undersøgelsen omhandler beslutningsprocesser og beslutninger.

I besvarelsen skulle respondenterne tage udgangspunkt i de oplevelser der er forbundet med at træffe beslutninger, der har **større/betydelige konsekvenser** – altså beslutninger som har afgørende betydning for det felt, respondenterne er ansvarlige for - **det var således ikke mindre dagligdagsbeslutninger.**



Generelt om undersøgelsen

▪ **Undersøgelsesperiode**

Undersøgelsen er gennemført som en online undersøgelse i perioden fra den 25. september 2009 til den 5. oktober 2009.

▪ **Respondenter**

Undersøgelsen er udsendt via CfL Center for Ledelses Trendpanel til i alt 1048 personer.

266 respondenter besvarede hele spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent for undersøgelsen på 25%.

Hvem har svaret?

- **Jobniveau**

- 22% Adm. direktører eller direktionsmedlemmer

- 17 % Funktionsdirektører

- 36 % Funktionschefer

- 25 % Projektledere, funktionærer (inkl. HR-konsulent) eller andet

- **Virksomhedens størrelse**

- 22% under 49 medarbejdere

- 18% 50-199 medarbejdere

- 60% 200 medarbejdere eller derover

- **Branchefordeling**

- 15% Produktion

- 62% Service

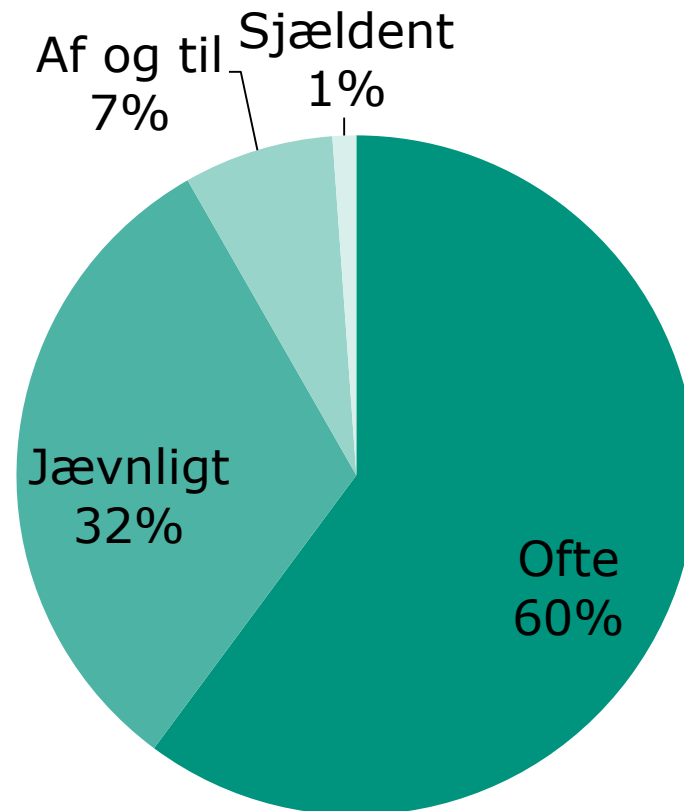
- 21% En blanding

Konklusioner

- Beslutninger af afgørende betydning kræver ofte input udefra før de træffes.
- Ca. 40% anvender ikke en fast procedure, når de træffer beslutninger.
Er det udtryk for en manglende bevidsthed om, hvad der skal til for at træffe en god beslutning?
- Der er ingen markante forskelle imellem beslutningsniveauernes anvendelse af faste procedurer.
- Som forventet er erfaringer og faglig viden ofte grundlag for at træffe beslutninger.
Mere overraskende er det, at virksomhedens strategi og drøftelse med lederkolleger og egen leder ikke spiller en større rolle.
- Når strategien anvendes som grundlag for at træffe beslutninger, sker det primært på direktionniveau.
Er det fordi strategien ikke er tilstrækkelig klar og/eller kommunikeret i den øvrige organisation?
- Uafklarede forhold opleves som den største forhindring i at træffe beslutninger.
- Beslutningstagning fremmes i særlig grad af klare konsekvenser af beslutningen og en klar strategisk retning.
- Fokus på identificering af konsekvenser af beslutninger og fastlæggelse af en klar strategisk retning vil gøre det nemmere at træffe beslutninger. Hvorimod afklaring af interne forhold ikke har samme effekt, da vi i stigende grad er nødt til at kunne håndtere uklare interne forhold. Tidspres kan ikke bruges som undskyldning, da de fleste større beslutninger selvfølgelig er vigtige, men ikke nødvendigvis haster.
- Lederne anvender typisk de umiddelbare måder at sikre sig på, og overser måske andre, der i højere grad kunne kvalificere beslutningen.
Potentialet for sparring gennem netværk udnyttes i al for ringe grad.

Beslutninger af afgørende betydning kræver ofte input udefra før de træffes.

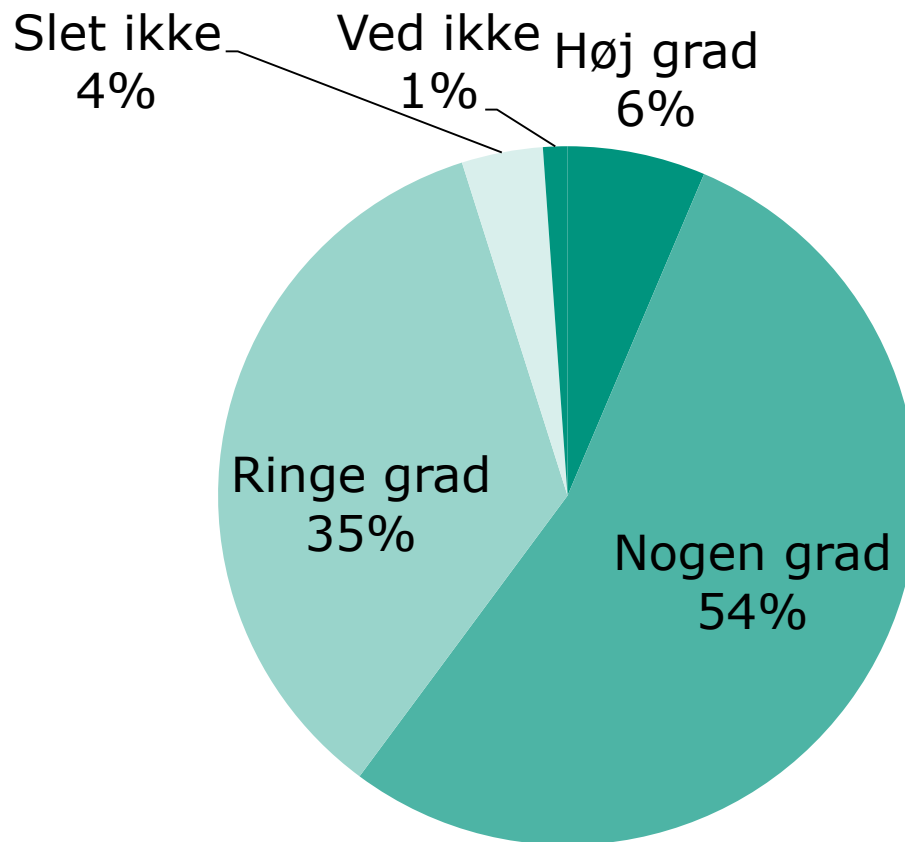
Hvor ofte træffer du beslutninger, hvor det er nødvendigt at indhente information og/eller rådføre dig med andre?



Ca. 40% anvender ikke en fast procedure, når de træffer beslutninger.

Er det udtryk for en manglende bevidsthed om, hvad der skal til for at træffe en god beslutning?

I hvilken grad anvender du en fast procedure for, hvordan du kommer frem til en beslutning?

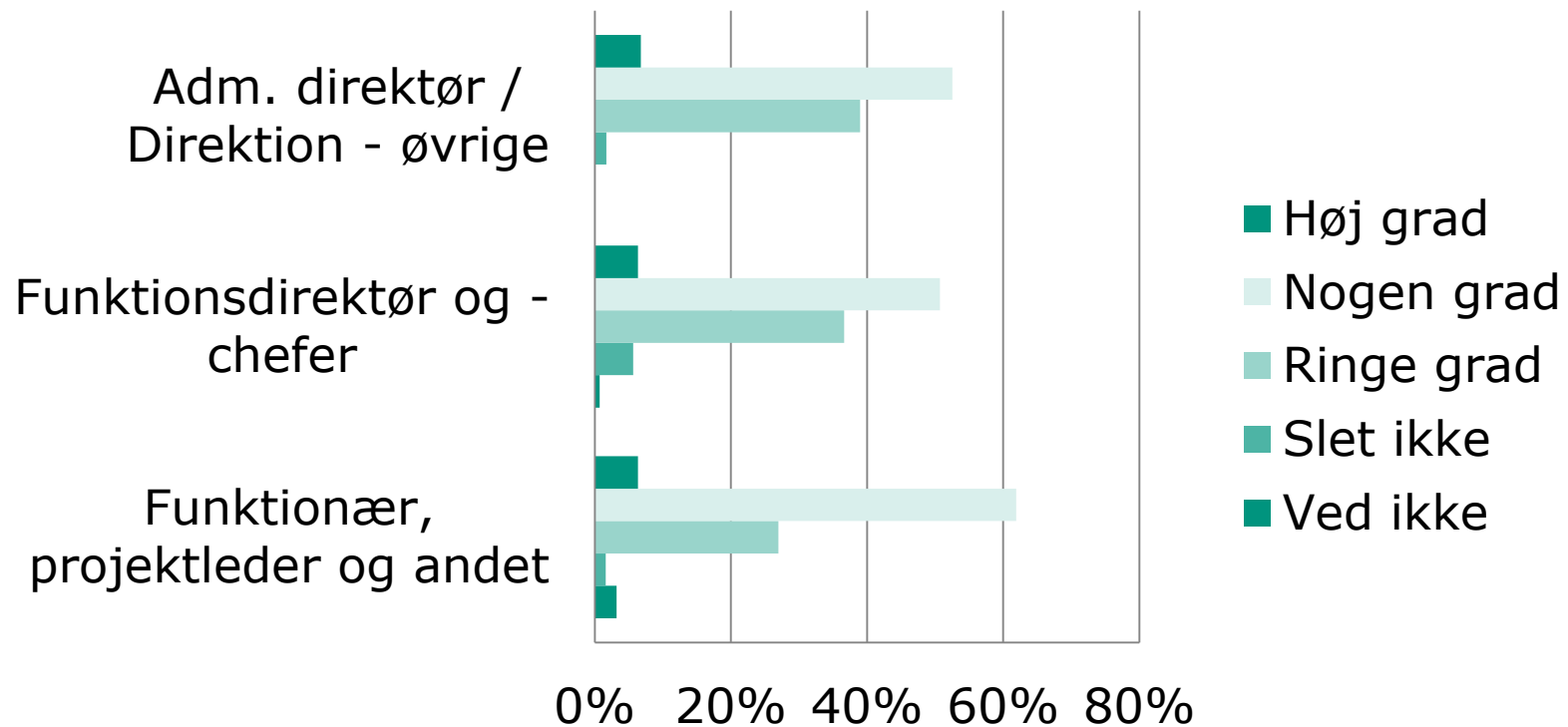


Der er ingen markante forskelle imellem beslutningsniveauernes anvendelse af faste procedurer.

I hvilken grad anvender du en fast procedure for, hvordan du kommer frem til en beslutning?

Krydset med:

Din organisatoriske placering i virksomheden

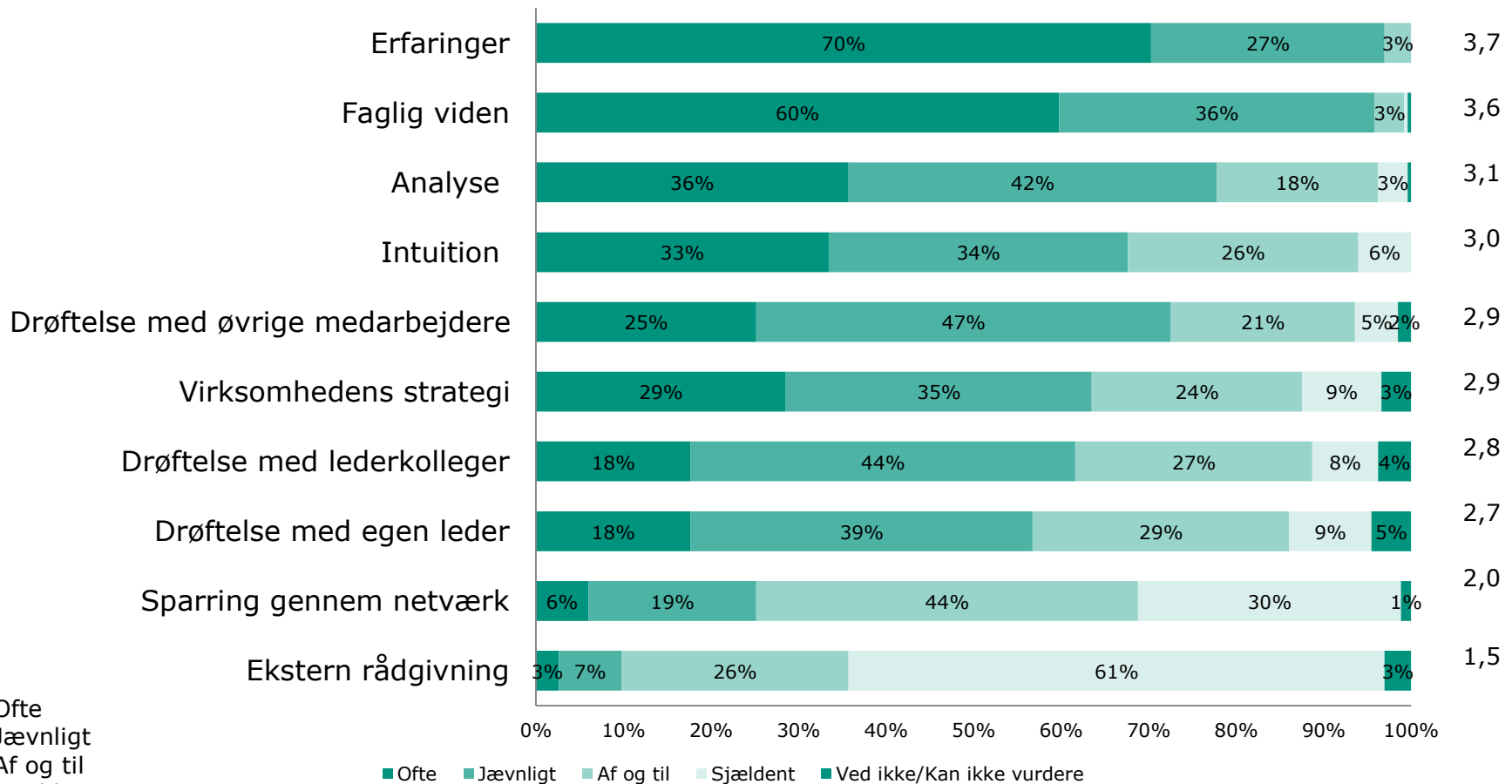


Som forventet er erfaringer og faglig viden ofte grundlag for at træffe beslutninger.

Mere overraskende er det, at virksomhedens strategi og drøftelse med lederkolleger og egen leder ikke spiller en større rolle.

Når du træffer beslutninger, hvor ofte bygger de da på nedenstående?

Gennemsnit

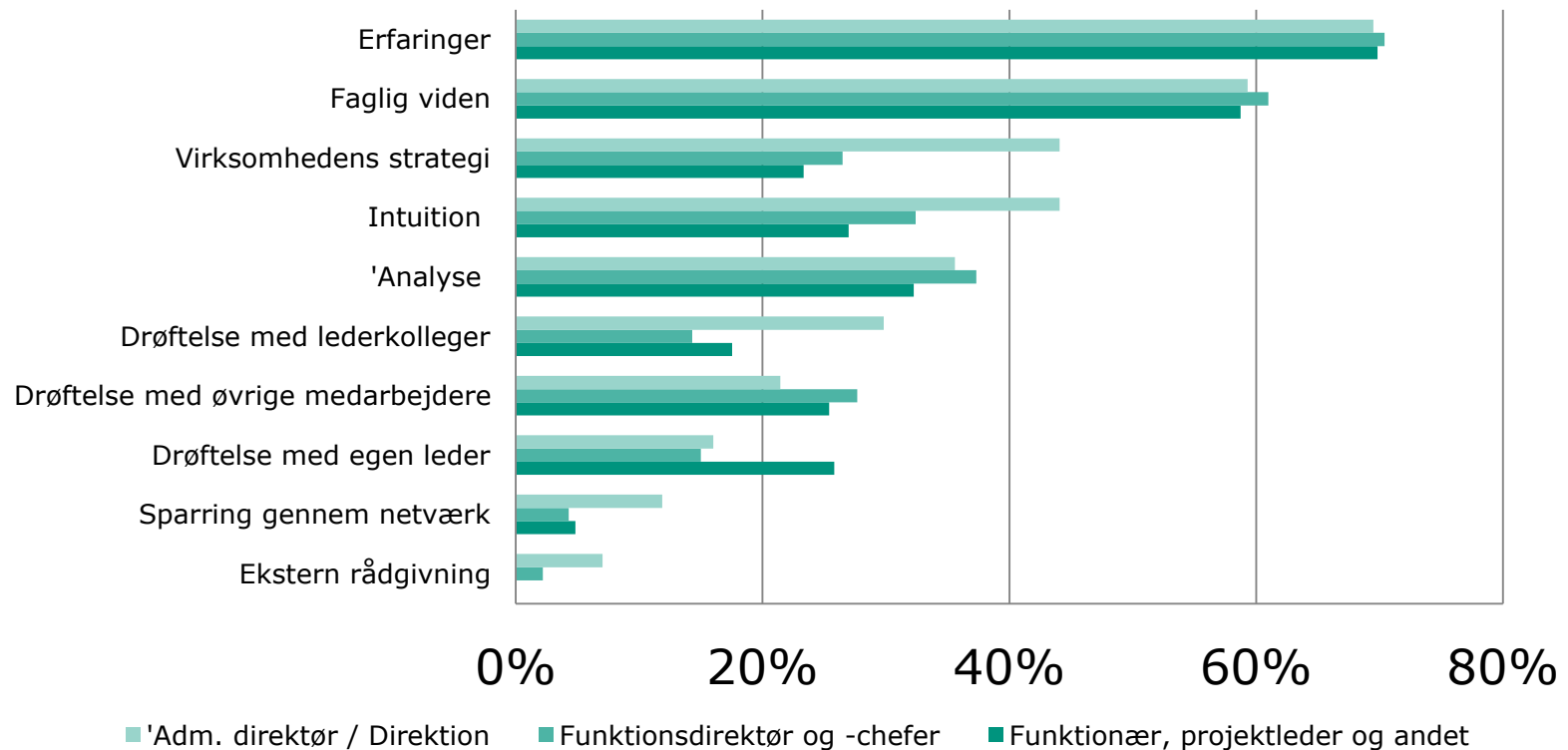


4=Ofte
3=Jævnligt
2=Af og til
1=Sjældent

Når strategien anvendes som grundlag for at træffe beslutninger, sker det primært på direktionniveau.

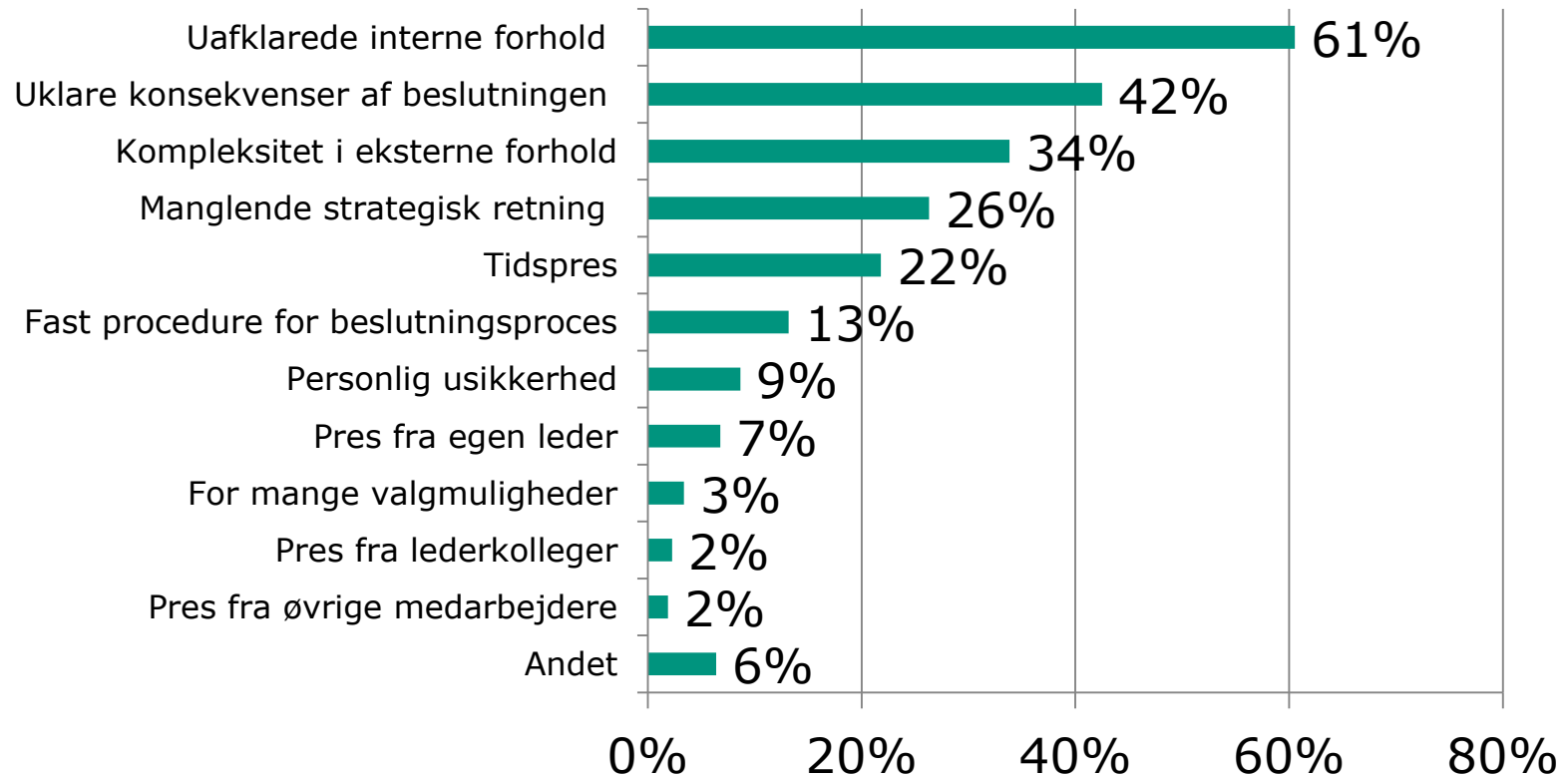
Er det fordi strategien ikke er tilstrækkelig klar og/eller kommunikeret i den øvrige organisation?

**Når du træffer beslutninger, hvor ofte bygger de da på nedenstående
(Svarer OFTE)
Krydset med
Organisatorisk niveau**



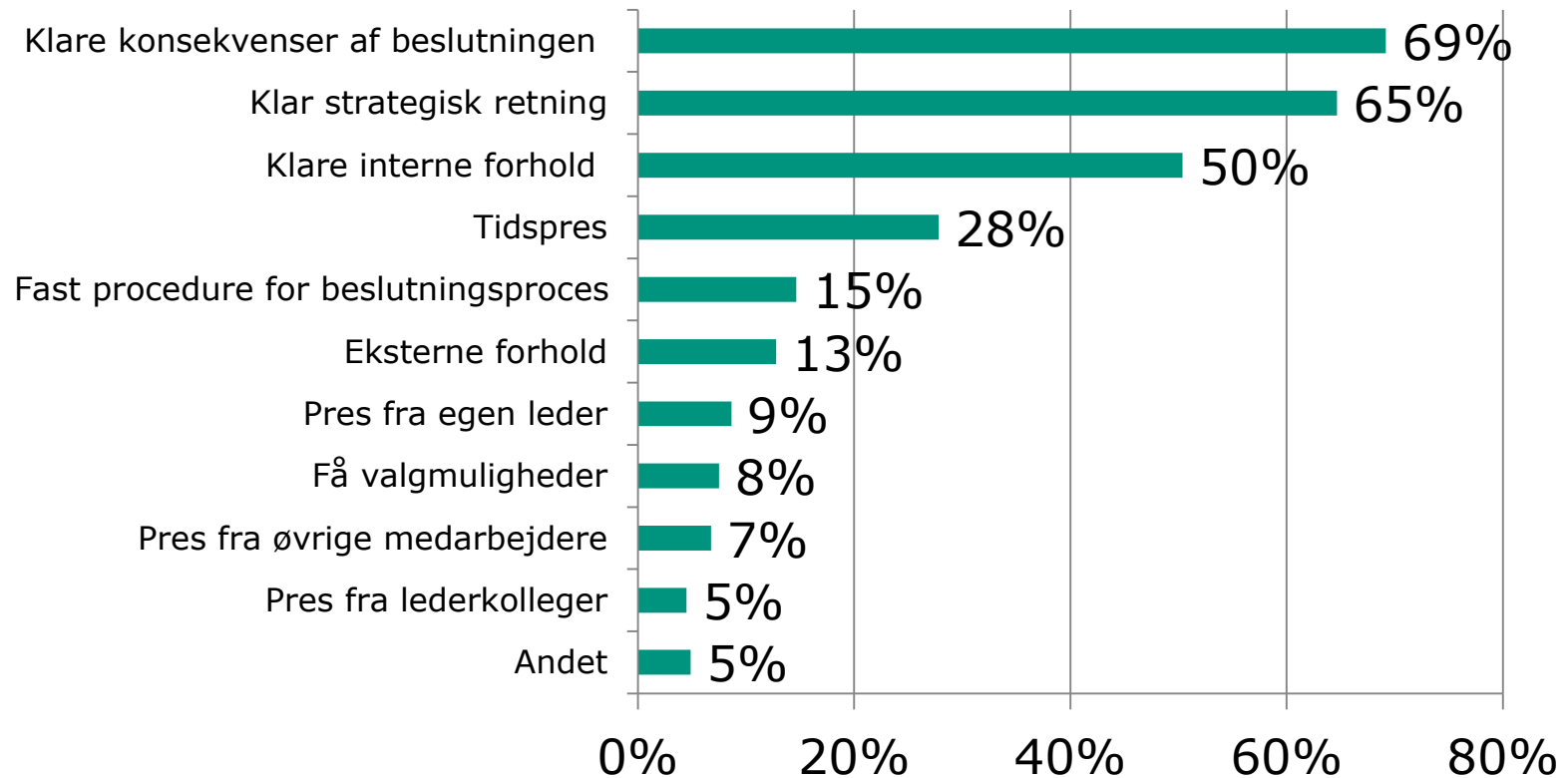
Uafklarede forhold opleves som den største forhindring i at træffe beslutninger.

**Hvad forhindrer dig typisk i at træffe beslutninger?
(Angiv op til tre svar)**



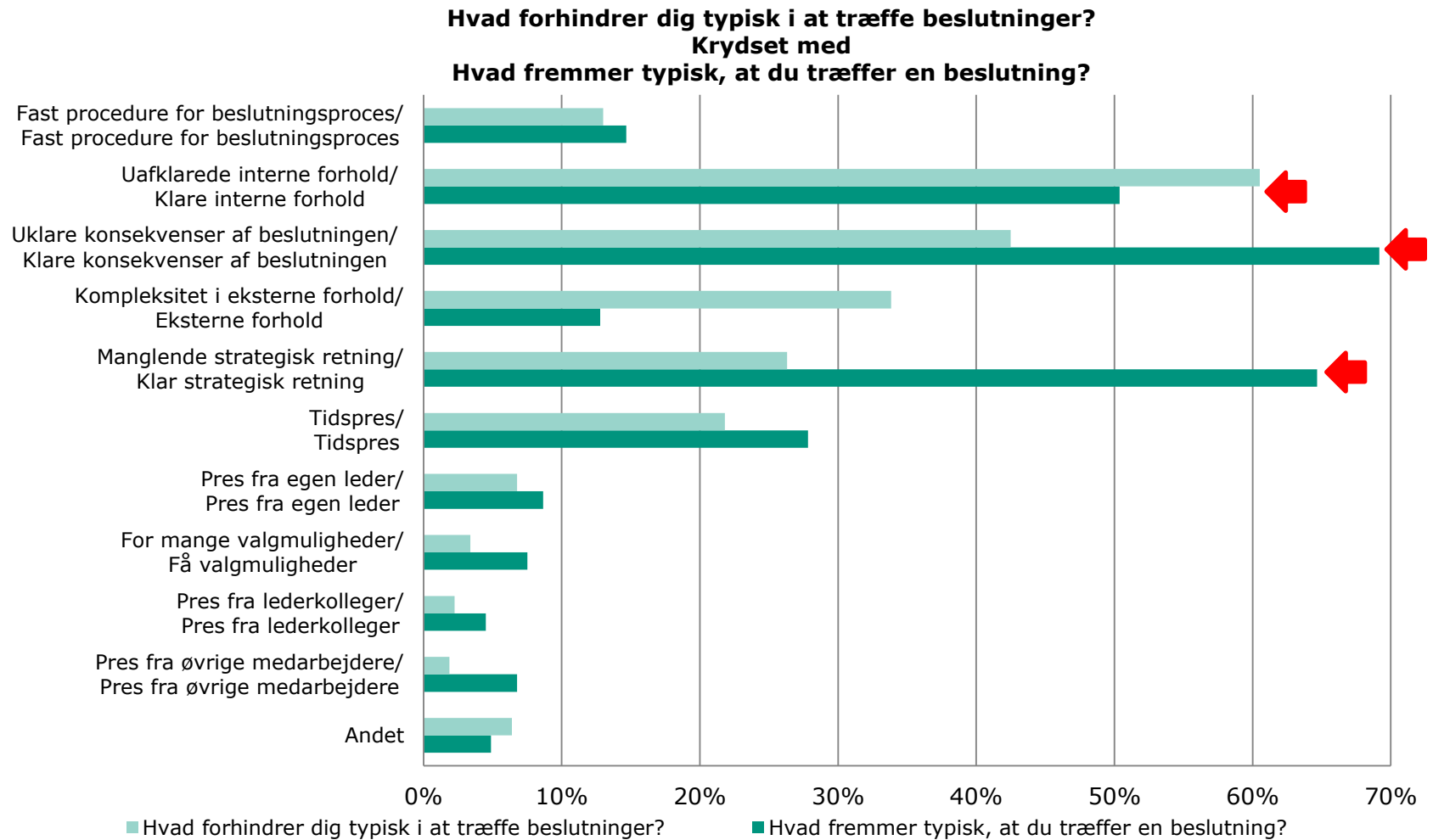
Beslutningstagning fremmes i særlig grad af klare konsekvenser af beslutningen og en klar strategisk retning.

**Hvad fremmer typisk, at du træffer en beslutning?
(Angiv op til tre svar)**



Fokus på identificering af konsekvenser af beslutninger og fastlæggelse af en klar strategisk retning vil gøre det nemmere at træffe beslutninger. Hvorimod afklaring af interne forhold ikke har samme effekt, da vi i stigende grad er nødt til at kunne håndtere uklare interne forhold.

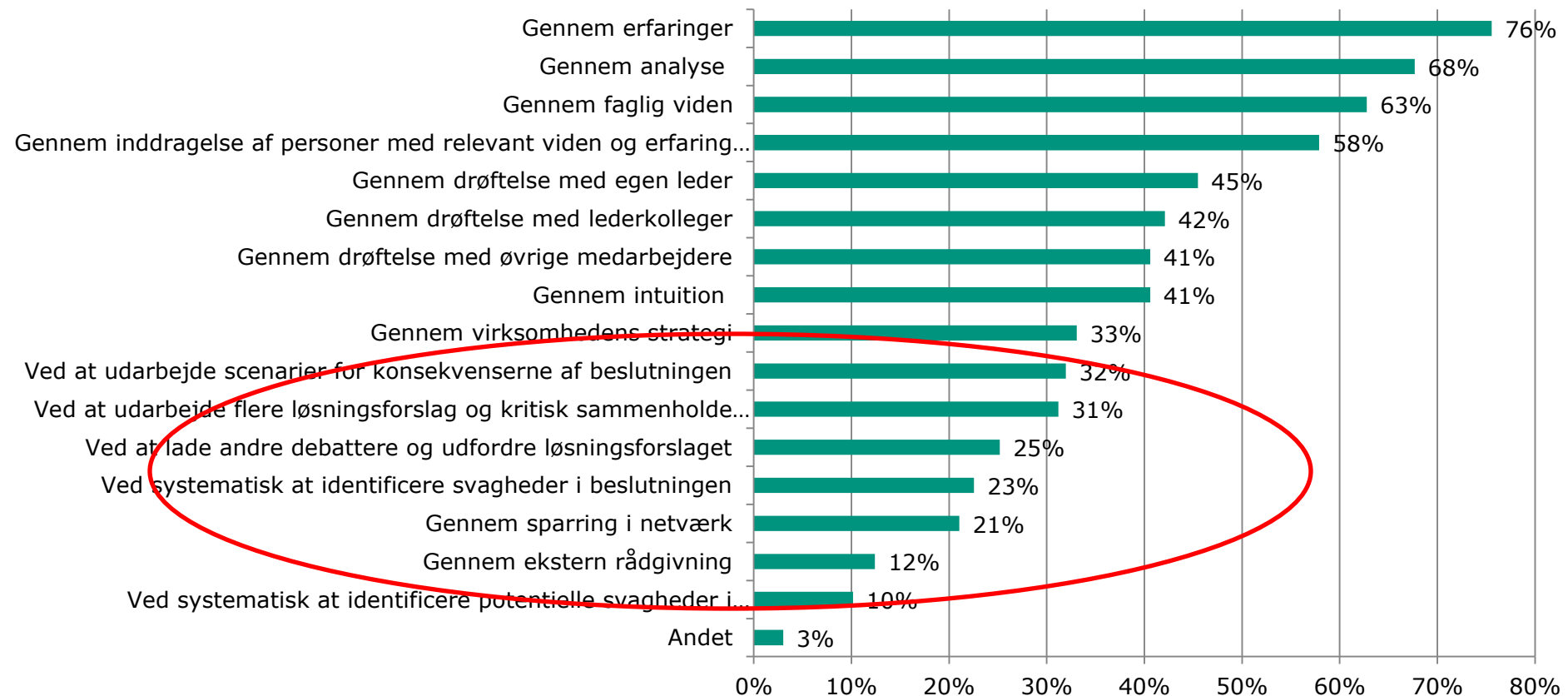
Tidspres kan ikke bruges som undskyldning, da de fleste større beslutninger selvfølgelig er vigtige, men ikke nødvendigvis haster.



Lederne anvender typisk de umiddelbare måder at sikre sig på, og overser måske andre, der i højere grad kunne kvalificere beslutningen.

Potentialet for sparring gennem netværk udnyttes i al for ringe grad.

Hvordan undgår du at træffe forkerte beslutninger?



Vil du vide mere?

Kontakt

Områdedirektør, Vest, Christina M. Nüssler

Tlf.: 87 30 21 14

E-mail: cmn@cfl.dk

Frank A. Mathiasen

Tlf.: 33 48 88 61

E-mail: fma@cfl.dk

Kontakt vedr. indikatoren:

Rådgiver Lena Jensen

Tlf.: 33 48 88 93

E-mail: lej@cfl.dk

Besøg vores hjemmeside:

www.cfl.dk



cfil

Center for Ledelse