

Lederverktøy

Flere av våre lederverktøy

finner du på ukeavisenledelse.no/nyttig/lederverktoy/



- Bruk av magefølelse gir ledelsesfortrinn

Hjernen din oppfatter mer enn bevisstheten er klar over. Ved å sette sammen informasjon du allerede har, med den ubevisste informasjonen, kan du lære å treffe hyppigere og bedre beslutninger, basert på magefølelse.

Av Bård Andersson
bard.andersson@ukeavisen.no

Mange ledere sliter med frykten for å ta feil beslutning fordi det kan gi negative konsekvenser. Denne vegringen kan forsinke bedriftens effektivitet og mulighet til å utnytte tilgjengelige ressurser. Lederne er usikre på når de har tilstrekkelig med informasjon til å ta et valg eller en beslutning. Det er her magefølelsen kommer inn, forteller administrerende direktør i kurs- og coachingbedriften Sinius, Grethe Holtan. Hun kurser ledere over hele landet i bruk av magefølelsen som beslutningsverktøy.

- Magefølelsen kan fortelle deg når du har nok informasjon til å handle, eller styrer deg mot nød-

vendig informasjon for å kunne ta riktig beslutning, sier hun.

Ved å være «på», det vil si i god kontakt med deg selv og dine medarbeidere, kan det bli lettere og morsommere å være leder, hevder Holtan. Hun anbefaler ikke å la magefølelsen ligge.

- Når du er stresset eller har dårlig tid, kan du ha følelsen av å ha noe på tunga. Du lar ofte den følelsen ligge, og det fører ofte til at gode beslutninger ikke blir truffet i tide. Du kan imidlertid skaffe deg nok erfaring til å tørre å stole på- og sette ord på denne følelsen, sier Holtan.

Må stå noe på spill

For at du skal kunne stole på magefølelsen din, må det ofte være ære involvert - eller så må det være noe viktig som står på spill, hevder Holtan.

Slapper du av, er ikke konsekvensene store nok til at du tar beslutningen. Det handler imidlertid om å finne en balanse. Svært viktige og store beslutninger kan ikke alene baseres på magefølelse:

- Hvis du for eksempel skal investere andres penger i noe, kan dette også ha store konsekvenser for jobben din. Etter at du har gjennomført alle beregninger, analyser og kalkyler, samt utarbeidet flere ulike alternativer, sitter du med mye informasjon, men ikke alt. Likevel må du ta en beslutning. Det er her magefølelsen kan spille en viktig rolle, eksemplifiserer Holtan.

- Kan trenes opp

Magefølelsen kan trenes opp. Du bør begynne med de små tingene: minne, hukommelse og sortering av ubevisste tanker.

- Vi mangler plass i bevisstheten vår, men ikke i underbevisstheten. Informasjonen i underbevisstheten kan trigges og aktiviseres av sanseopplevelser. I praksis kan du trene på dette ved å forholde deg til informasjon som ennå ikke er fullstendig, sier hun.

En måte å gjøre dette på er å teste ut å treffe små beslutninger med mindre informasjon enn det du tidligere har oppfattet som tilstrekkelig. Mange forskere mener at beslutningstaking handler om

«Magefølelsen kan trenes opp»

Forretningsjuss

Lederverktøy

Slik trener du opp magesfølelsen:

- **Bevissthet om hvordan hjernen fungerer:** Hjernen kobler og setter sammen ny kunnskap med eksisterende og tidligere kompetanse. Stol på at det kommer noe ut som du kan bruke
- **Bruk tid på observasjon, betraktninger og helhet:** Er du i stand til å fange opp signalene rundt deg? Er du god til å lytte og ta tilbakemeldinger?
- **Sørg for at hjernen din regelmessig får tid til å jobbe ut nye koblinger:** Skriv ned aha-opplevelser eller nye sammenhenger
- **Jobb kontinuerlig med å få overblikk eller å forstå helhetsbildet:** Analyser og forsøk å se et mønster eller en rød tråd
- **Er du god nok til å «ta inn» ting fra andre?** Av og til må du se opp og bare betrakte omgivelsene rundt deg. Glem deg selv og ditt, og la sansene dine jobbe
- **Synliggjør for deg selv:** Hvor risikovillig er du av natur, og hva må til for at du kan ta beslutninger?
- **Skaff til veie hvilke rammer du har å handle etter, og hvilken myndighet du har i bedriften:** Hva er konsekvensene ved å gjøre feil? Hvilken kultur har bedriften når det gjelder å gjøre feil?
- **Utarbeid mulige exit-strategier:** Vær villig til å justere kursen dersom noe ikke går som det skal
- **Vær alltid oppmerksom på X-faktoren:** Det er alltid noe du ikke vet eller ser
- **Tren på små beslutninger:** Analyser hva som gikk galt når du foretok feil beslutning.

KILDE: SINIUS KURS OG COACHING

ja eller nei, men Holtan er ikke enig:

– Selv om vi ikke tar beslutninger med store konsekvenser basert på magesfølelse alene, er følelsen en viktig faktor for å kunne ta gode beslutninger. Kombinasjonen av minimering av risiko, bruk av eksisterende kunnskap og magesfølelse er effektivt, sier hun.

Hun trekker også frem beslutningsvegring som et ledelsesproblem som man kan løse med trening og utvikling av magesfølelse.

– Å ta hyppige og gode beslutninger er viktig for en leder. Det er mange ledere som ikke klarer å ta kontinuerlige beslutninger, derfor bør de lære teknikker som kan hjelpe dem på vei, legger hun til.

Fortrinn

Bruk av magesfølelse i beslutningstakingen kan gi konkurransemessige fortrinn, mener Grethe Holtan. Hun forteller at det ofte er viktig å være først ute, også for ledere.

– Når alle vet noe, er det som regel lite gevinst å hente. Når du vet noe som konkurrenten ikke vet, har du et fortrinn. Klarer du for eksempel å ta en beslutning med 40 prosent av kunnskapen, stiller du for eksempel sterkere i konkurransen, sier hun.

Å lese signaler, og å handle uten å inneha all informasjon, kan også gi deg et fortrinn innenfor bedriftens fire vegger:

– Du kan lære å lese mellom linjene, for eksempel ved lettere å forstå de ansatte som ikke forteller alt, eksemplifiserer hun.

Hun legger til at mange ledere ikke tør å bruke magesfølelsen. Grunnen er at de er redde for å feile, mangler tid eller ikke klarer å ta signaler før de utvikler seg til et problem.

– Riktig bruk av magesfølelsen bidrar til at lederen kan se helheten og sammenhengene, avslutter Holthan. ○



FOTOFOTO

Administrerende direktør i kurs og coaching-bedriften Sinus, Grethe Holtan, forteller at gode beslutninger ikke blir truffet, på grunn av at ledere ikke tør stole på magesfølelsen sin.

Spør juristene

Advokater i Deloitte Advokatfirma svarer på spørsmål som opptar ledere og bedriftsledere. Har du spørsmål? Send en mail til jmarstrander@deloitte.no



Av advokat Joakim Marstrander

Rett på utsatt ferie ved sykdom

Spørsmål: Hvilke rettigheter har arbeidstakerne dersom de blir syke i ferien? Hva hvis en arbeidstaker for eksempel har reist til Syden og blir liggende med matforgiftning halve ferien, kan hun da ta igjen den tapte ferien senere?

Svar: Hva slags rettigheter har arbeidstaker for å få igjen de to siste ukene som ikke ble ferie? Ferieloven § 9 (1) annet ledd regulerer dette. Den sier at arbeidstaker har mulighet til å kreve å få utsatt ferien, slik at det blir gitt som ny ferie senere i ferieåret.

Det er viktig å merke seg at man bare har mulighet til å få utsatt ferie dersom man er helt arbeidsufør, slik at delvis arbeidsuførhet ikke gir noen rettigheter i dette tilfellet. Det er videre viktig å merke seg at ferieloven krever at man som arbeidstaker fremsetter kravet overfor arbeidsgiver «uten ugrunnet opphold» etter at man er tilbake på jobb. Samtidig må man legge frem legeerklæring på sykdomsperioden for ha retten til utsatt ferie i behold. Det vil si at arbeidstaker bare har en kort periode på å bestemme seg for om hun vil fremsette krav om utsatt ferie overfor arbeidsgiver eller ikke. I praksis ser vi at perioder som overstiger 14 dager etter tilbakekomst fra ferie nærmer seg grensen, slik at arbeidstaker ikke bør utsette et eventuelt krav noe lenger enn dette.

Det er viktig å være klar over at ferieloven kun regulerer utsettelse av ferie innenfor ferieåret, som går fra januar til desember. Dersom den ansatte ikke krever utsettelse innen året er omme, må hun i utgangspunktet regne med at disse feriedagene er gått tapt.

Spørsmål: Hvordan går man fram?

Svar: Aller først må arbeidstaker sørge for å skaffe seg dokumentasjon på at hun er arbeidsufør/syk der hun befinner seg, eksempelvis fra behandlende lege eller sykehus på feriestedet.

Det vil trolig ikke være til noen hjelp å bare oppsøke fastlegen etter hjemkomst til Norge uten å ha med noen form for dokumentasjon på sykdomsforløpet fra utlandet. Fastlegen her hjemme kan imidlertid være til hjelp dersom man trenger å beskrive sykdomstilstanden i en legeerklæring ut fra den dokumentasjonen som den ansatte har fått med seg fra utlandet.

Det er videre viktig at den ansatte leverer legeerklæringen til arbeidsgiver

ver når hun er tilbake på jobb etter ferien, at hun opplyser arbeidsgiver om hvor lenge hun har vært syk i ferien, og om at hun ønsker å få disse feriedagene utsatt.

Dersom det er vanlig for de ansatte å ha dialog med arbeidsgiver per sms eller e-post, vil jeg anbefale at arbeidstaker sender arbeidsgiver en beskjed fra feriestedet dersom det er mulig, men dette er ikke et krav som loven stiller.

Spørsmål: Har arbeidstaker rett på å få igjen alle dagene man er syk i en ferie?

Svar: Ferieloven gir bare arbeidstaker rett til å få «tilbake» ferien (det vil si utsatt ferie) dersom hun er arbeidsufør minst 6 sammenhengende virkedager av sin ferieperiode. Har hun vært syk i mindre enn 6 virkedager av ferien, vil hun etter ferielovens ordning ikke ha rett til å få igjen feriedager.

Etter ferieloven regnes lørdager som slik virkedag, men ikke søndager og høytidsdager.

Spørsmål: Hva om arbeidstaker bare har tre dagers omgangssyke, på ferie i Spania eller Egypt, er det noe man må se som tapt ferie?

Svar: Ja.

Spørsmål: Må arbeidstaker ha sykemelding?

Svar: Sykemelding er en forenklet legeerklæring om sykdom som i utgangspunktet brukes i trygdesammenheng. Når man er på ferie, trenger man jo strengt tatt ikke slik sykemelding.

Selv om sykemelding er den vanligste måten å dokumentere sykdom på vil det etter ferieloven være tilstrekkelig at legen utsteder en legeerklæring. Også annen dokumentasjon kan tenkes.

Det er ikke noe i veien for at legen gir muntlig opplysning til arbeidsgiveren om arbeidsuførheten, dersom arbeidstakeren har gitt samtykke om at legen kan gi arbeidsgiver slike opplysninger. ○

Joakim Marstrander er partner og leder av Commercial Law i Deloitte Advokatfirma. Han deler sin erfaring om arbeidsrett, kontraktsjuss og IP med leserne og har også fast spalte i Radio Norges «Norge Direkte». Deloitte Advokatfirma er kåret til Commercial Lawfirm of the Year i Global Legal Experts 2013.