

Begrund din ledelse



Foto: Colourbox

■ **LEDELSE & ORGANISATION** | Af Mette Thingstrup og Annette Ryhede Andersen

26. okt. 2018 KL. 11:03

Som leder skal du begrunde din ledelse overfor dine medarbejdere. Med moderne organisationers øgede kompleksitet og modsatrettede krav til ledere og medarbejdere, risikerer medarbejderne at blive efterladte i en meningsløshed og uden pejling på, hvad de skal lykkes med og hvordan. Derfor skal lederen begrunde beslutninger, strategier – og egen ledelse – for at kunne få medarbejderne med mod målet.

En større dansk virksomhed havde gennem længere tid arbejdet hårdt mod en børsnotering. Alle ledere havde taget en ekstra tørr og fokuseret benhårdt på at få klargjort organisationen og få den til at stå skarpt. Da børsnoteringen gik igennem, var der jubel. Størstedelen af ledergruppen blev belønnet med en klækkerlig bonus. Men et par ledere blev forbigået. Hvorfor, fik de ikke at vide. I flere måneder efter gik de rundt og grublede over, hvad der mon var årsagen til, at de ikke havde fået nogen bonus. Men årsagen forblev uvis. Det efterlod dem ikke bare med deres egne gæt på, hvad grunden var, men i en meningsløshed. Denne meningsløshed udløste en stresslignende belastningsreaktion hos flere af dem. De havde givet alt hvad de havde i månedsvis, men

RELATERET INDHOLD



Foto:

FAKTA

Mette Thingstrup
Erhvervspsykolog
(Cand.Psych.Aut), forfatter
og specialist i
paradoksledelse.

Mette arbejder med

fik intet, da de kom til målstregen, mens andre gjorde. De fik ikke engang en begrundelse for hvorfor.

Dine medarbejdere jagter en mening – giv den

Vores senmoderne samfund byder på en øget grad af kompleksitet og uforudsigelighed. Ledere og medarbejdere i både private og offentlige virksomheder står i dag ansigt til ansigt med en stigende grad af reformer, forandringer og effektiviseringsprocesser.

Denne virkelighed fører til høj grad af kompleksitet som både organisation, leder og medarbejder skal navigere i. Det spænder organisationen ud imellem modsatrettede krav som f.eks.: "Vi skal være innovative" OG "vi skal sikre at der ikke sker fejl". Og: "Vi skal levere høj kvalitet for færre penge" OG "Vi skal forny os og bevare vores særkende". Ingen kan handle, hvis der ikke udstikkes en vej gennem de modsatrettede krav. Det er både topleder, men også nærmeste leders opgave, at få medarbejderne med, ved at få ruten til at give mening.

Som henholdsvis erhvervspsykolog og kommunikationsrådgiver møder vi ledere, der skal navigere i en kompleks organisation, imellem modsatrettede vilkår, krav og budskaber. De skal lede og guide medarbejderne igennem kompleksiteten med øjnene på bolden – kerneopgaven. Det indebærer i sig selv et paradoks. For på den ene side må lederen i sin kommunikation tage højde for kompleksiteten, der er indlejret i organisationen – ellers kommer kommunikationen ikke til at give mening for medarbejderne. På den anden side må lederen kommunikere et klart og entydigt budskab, der peger på en vej fremad.

Vi vil i denne artikel give vores bud på hvad der er på spil i ledelsesrummet og hvad det stiller af krav til kommunikationen. Herunder vil vi give vores bud på hvordan du som leder kommer tættere på at kommunikere klart og meningskabende, uden at forfladige den kompleksitet I står i.

Medarbejderen har – endnu mere – brug for mening

Som leder har dine medarbejdere brug for en forståelse af den situation I står i. Det indebærer en læsning af bl.a. organisationen og den aktuelle situation. De har brug for en indføring i den kompleksitet, de er en del af, for at de budskaber, de dagligt møder, giver mening. Uvished kan efterlade medarbejdere i meningsløshed, hvor de selv forsøger at udlede en forståelse og mening, der kan være meget langt fra sandheden. Går vi tilbage til eksemplet med de ledere, i den børsnoterede virksomhed, der hverken fik bonus eller begrundelse, er det netop denne meningsløshed, der opstår, der var medvirkende til belastningsreaktionen. De havde knoklet. Men når de ikke fik en bonus – som andre gjorde - måtte det jo være fordi, deres arbejde ikke

paradoksledelse og strategiudvikling som konsulent i Clavis Erhvervspsykologi. Mette har siden 2011 arbejdet med private og offentlige organisationer med udvikling af deres ledelse og strategi med særligt fokus på, at skabe bedre organisationer med højere bundlinje og trivsel.

Annette Bjerre Ryhede Andersen

Speakercoach, kommunikationsrådgiver og ekstern lektor i kommunikation

Annette er uddannet cand.comm og bachelor i psykologi fra RUC. Hun er forfatter til bogen "TAL TROVÆRDIGT - og få succes med din kommunikation", fra Akademisk Forlag og ejer af ARTIKULATION hvor hun i mere end ti år har hjulpet ledere, forskere, projektledere og meningsdannere med at kommunikere med gennemslagskraft. Hun arbejder både med private og offentlige virksomheder samt interesseorganisationer.

havde tilført værdi? De blev efterladt i et meningstomrum. Tab af mening fører til tab af motivation og drivkraft hos medarbejderne. Hverken godt for trivsel, arbejdsglæde, sammenhængskraft – eller bundlinje. For at undgå belastningsreaktionen havde det været effektivt at følge op på de ledere, der ikke fik en bonus, givet dem en begrundelse, og fortalt dem, hvad der skal til for at de er berettigede næste gang, der uddeles bonusser.

Øget kompleksitet kræver ny tænkning

Som leder og medarbejder står man overfor en risiko for at ryge i handlingslammelse i mødet med den øgede grad af kompleksitet og modsatrettede krav. Det skyldes, at kompleksiteten, og de paradokser, det medfører, indebærer en oplevelse af, at uanset hvad jeg gør, gør jeg det forkert, fordi kompleksiteten ikke medfører at én beslutning eller retning er lige så rigtigt som et regnestykke, der kan sættes to streger under. Lederen må vedkende sig de modsatrettede krav, der er indlejret i organisationen og lede gennem dem. Det indebærer at begrunde sine valg og fravalg overfor medarbejderne, så de kan forstå begrundelserne og blive handlingsduelige.

Øget kompleksitet kræver reflekteret ledelse

Arbejdspladsers nuværende kompleksitet kalder i høj grad på ledelse. Uden en forståelse af den opgave vi skal lykkes med, den situation, vi står i og en guidning til en retning at gå i – fremfor andre mulige retninger – bliver det umuligt for medarbejderne at handle. Hvad betyder det så for lederen der skal navigere i det? Det betyder blandt andet, at lederen må hjælpe sine medarbejdere til at være i og agere i kompleksiteten.

Lederen må via sin kommunikation stille den mening til rådighed for medarbejderne, der gør det muligt for dem at fortolke og skabe mening i den komplekse situation. Der er en tendens til at flere er begyndt at spotte paradokserne og dele dem med organisationen. Der er gode takter på vej imod god og begrundet ledelse. Men det væsentlige her, bliver at du ikke kommer til at kaste med paradokserne og blot lade det være op til medarbejderne at finde ud af, hvordan de vil få det til at gå op med både det ene og det andet.

Det stiller krav til lederens kommunikation om, at det hele ikke kan være komplekst lige nu. Det gælder derfor, for lederen om at lave en midlertidig "løsning" af betydning omkring en situation. Lederen må til en vis grad **kompleksitetsreducere**, for at organisationen kan bevæge sig. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne ikke bare bliver præsenteret for kompleksiteten. De skal guides ind i den, igennem den og hen til handling. Lederen må hele tiden overveje hvilken information der er relevant og tilstrækkelig til at gøre medarbejderne arbejdsduelige. Din opgave som leder er at påtage dig ansvaret for også at få truffet et valg. Her er det en hjælp, at stille sig selv spørgsmålet: Hvad kalder den specifikke opgave kalder på, at vi skal vægte? Beslutninger om hvilken vej, man skal gå, indebærer en grundig analyse af både opgave, medarbejdere og egen ledelse, således at en "sikker nok handlegrund" kan indtræffe, hvor valget tages samtidig med en vished om, at tvivlen vil være din følgesvend. Jo mere beslutningen er begrundet, jo mere vil du føle dig sikker omkring at kommunikere den.

Hvad er (gode) begrundelser?

Mette hørte for nyligt en leder sige "det skal I gøre, fordi jeg siger det! Og jeg er den ansvarlige for projektet". Det er ikke en begrundelse. Det er en ordre. Men der er også en skjult undskyldning for at give ordren med henvisning til hierarkiet – 'sådan er det, fordi jeg er lederen'. Det kan der også være god grund til, men hvis lederen vil have medarbejderne med, må han give dem en begrundelse for at have valgt som han har. Lederen skal turde vægte og begrunde, hvad og hvorfor han vælger at "vi" skal gøre sådan netop nu (i relation til opgaven) og dernæst også benævne, hvad det er, vi ikke skal gøre så meget af og vil vende ryggen til for en stund. Du må ind – i mange tilfælde sammen med medarbejderne – og tage stilling til, hvordan vægtningen skal være. Og heri må du se på, hvilke af alternativerne, der skal være mest fremtrædende for en stund og begrunde hvorfor. Det kan f.eks. være, at I nu, for en tid, skal prioritere i de projekter, I har på bordet, og få dem kørt sikkert i mål. Det kan så betyde, at de innovations-projekter, der også er på tegnebrættet, og som nogle medarbejdere måske glæder sig rigtig meget til, må vente. Og ja – vægtningen skal stadig begrundes.

Tvivlen som følgesvend

Mødet med virkeligheden kalder på evnen til at træffe valg. Heri opstår mødet med tvivlen – for i mødet med kravet om at træffe et valg, ligger også bevidstheden om, at "det rigtige valg" ikke ligger lige for. Der er flere veje vi kan vælge at gå – men valget skal træffes – ellers kommer I ingen veje. Lederen må derfor acceptere "**tvivlen** som sin følgesvend" (Lüscher, 2018), idet han aldrig kan vide om valget er det rette. Hvis lederen forventer at han skal være 100 pct. sikker, risikerer hun aldrig at få truffet en beslutning. Lederen skal derfor kunne rumme og adressere sin tvivl, men samtidig handle. At lede gennem paradokset kræver at du kan kommunikere og begrunde dine valg, samt at du kan adresse din tvivl.

Tvivlen bliver i særdeleshed tydelig, når lederen skal kommunikere beslutningen til sine medarbejdere. Du ved, de alle sidder med kritiske spørgsmål til, hvorfor det er den beslutning og ikke andre, der er truffet. Det er netop disse kritiske spørgsmål, du forestiller dig at blive mødt med, du skal bruge til at forberede din kommunikation til dine medarbejdere.

Bliv meningsskaber ved at svare rumpenissen

Lederen kan her tænke på rumpenisser, som vi kender fra historien om Ronja Røverdatter. De går konstant rundt og spørger: "Hvorfor?" (hvorfor gør de sådan noget)? De er på én gang søde og røvirriterende, fordi de hele tiden stiller spørgsmål ved tingene og vil have en forklaring – på samme måde som medarbejderne vil gøre. Derfor må lederen komme dem i forkøbet og kunne give dem nogle ordentlige, begrundende og bevidste svar omkring sine valg. Lederen skal kort fortalt altid kunne besvare : hvorfor (vælger jeg at vi) skal vi gøre sådan her?

Uden meningsskabende begrundelser - ingen mening

Men det er vigtigt, at du ikke kun kigger på de begrundelser, der giver mest mening for dig, din chef, jeres investorer, eller borgere. Du skal også finde og kommunikere dem, der giver mest mening fra dine medarbejders perspektiv. I kommunikationspraksis handler det om at finde de begrundelser, der vil vække genklang og give mening og dermed forståelse for medarbejderne. Derfor skal dine medarbejdere ikke have en lang liste med begrundelser, men dem, der vil være væsentligst, mest værdigivende, indlysende og forklaringstunge for dem. For at komme derhen, skal du oftest først klarlægge de mange grunde, der er til en beslutning, for

at du kan vægte dem, dine medarbejdere har brug for.

Fra et kommunikationsperspektiv skal vi altså have fat i en af de helt gamle retoriske dyder: Du skal **argumentere**. Du skal give dine medarbejdere solide, forståelige og saglige argumenter for hvorfor tingene er som de er, og hvorfor de skal være, som den nye strategi, handleplan og de nye beslutninger foreskriver.

Annette arbejdede sidste vinter med en leder, der var chef for et team på en medicinalfabrik. Der var sket en fejl på fabrikken, og virksomheden havde, som en del af sit meget skrappe krisehåndteringsprogram, valgt at lukke hele produktionen ned, indtil fejlen ikke bare var fundet, men til alle sten var vendt og drejet i jagten på spørgsmålene: Hvordan kunne dette ske, hvordan undgår vi, at det sker igen, og hvilke skærpede krav og praksisser skal vi indføre, før vi kan producere igen? Som den bevidste økonom kan regne sig frem til, er det dyrt. Det havde været dyrere i den sidste ende, hvis virksomheden ikke havde taget ansvar i ord og handling. Men så snart produktionen stoppes mister virksomheden penge, og de mennesker, der skal have deres medicin, kan få et problem. Derfor var lederens team beordret på arbejde i juleferien. Den besked skulle han give videre. Gennem to dage arbejdede vi med begrundelsen. Det var først, da vi analyserede hans medarbejders forhold til deres arbejde, at han fandt de begrundelser, der ville vække mest genklang hos hans medarbejdere. Han skulle ikke tale om de millioner der føg ud af kassen. Han skulle heller ikke tale om kundernes behov. Det vigtigste for hans medarbejdere var at have den allerhøjeste grad af sikkerhed. Det gjorde dem stolte af deres arbejde. Det gjorde deres arbejde meningsgivende. Derfor skulle han primært tale om, hvad grundene var til den høje grad af sikkerhed og de foranstaltninger, der nu blev truffet – og hvorfor det var sådan - samtidig med at han til fulde anerkendte, at det var surt for alle, der fik deres juleferie afbrudt. Således blev det trods ændrede juleferieplaner, meningsgivende at gå på arbejde og give den en ekstra tårn. Han lovede samtidig, at han ville være der sammen med dem. De var sammen om dette her, for at sikre, at sikkerheden fortsat ville være helt i top.

Eksemplet ovenfor illustrerer, at det kræver tid og omtanke at finde de begrundelser, der giver dine medarbejdere forståelse for beslutningen og dermed styrker dit lederskab. En tid vi mener er godt givet ud. For i processen med at begrunde sin ledelse og skulle kommunikere den ud, opnår lederen også bedre kendskab til sin egen beslutninger og tilhørende ambivalenser der skal tages i betragtning. Ligeledes er arbejdet med begrundelserne et godt baggrundstjek på, om du selv, som leder, kan stå inde for de beslutninger, du skal føre videre. Begrundet ledelse handler derfor om, at du som leder, foruden at kunne sige hvad og hvordan vi skal gøre, også løbende må stille sig selv spørgsmålet "hvorfor?" og kunne besvare dette. Hvis ikke du kan svare på dette, kræver beslutningen yderligere kvalificering eller må være en beslutning der skal droppes. Hvis du ikke selv kan stå inde for beslutningen, og finde begrundelser, der er meningsgivende, bliver du ikke opfattet som troværdig af dine medarbejdere. Det siger sig selv, at manglende troværdighed omkring din kommunikation, svækker dit lederskab. Vi opfordrer derfor til at tage det alvorligt. Begrund din ledelse.

Kilder:

- Giddens, Anthony (1996); Modernitet og selvidentitet : selvet og samfundet under sen-moderniteten
- Laclau og Mouffe (1985) Hegemony and Socialist Strategy: Towards a Radical Democratic Politics.
- Luhmann, Niklas i Andersen, Heine & Kaspersen, Bo Lars (2005); Klassisk og moderne Samfundsteori,
- Lüscher, L. (2012) Ledelse gennem paradokset, Dansk Psykologisk Forlag
- Lüscher, L. (2018) Lederen mellem tvivl og handlekraft, Dansk Psykologisk Forlag
- Meier, J (2016) Den splittede leder, Ledelse i dag.
- Ryhede, A. B (2018) Tal Troværdigt – og få succes med din kommunikation, Akademisk Forlag

Copyright © 2018 Børsen Ledelse