



🕒 5 min. 👁️ 📌 23-04-2020

# Begrund din ledelse – især i krisetid

I krisetider er det afgørende, at du begrundet din ledelse, så dine medarbejdere kan navigere og handle igennem krisens paradokser og ikke blive handlingslammede. Du skal klæde medarbejderne på til at forstå kompleksiteten, og samtidig skal de ledes entydigt. Hvordan? Det guider vi dig til her.

## Skribentinfo



[Mette Thingstrup](#)

Erhvervspsykolog  
Clavis Erhvervspsykologi



[Annette Bjerre Ryhede](#)

Kommunikationsrådgiver og ekstern  
lektor  
artikulation.dk

**V**i skal følge Statsministerens retningslinjer, men vores organisation må ikke gå i stå. Vi skal være tæt på den enkelte medarbejder, men samtidigt holde afstand. Vi skal drifte organisationen og bruge muligheden for at tænke nyt. Vi skal gøre, som vi plejer, imens alt føles nyt.

De modsatrettede krav udgør i høj grad et paradoks for den enkelte: Jeg skal både gøre alt, hvad jeg plejer samtidig med, at rammerne er ændrede. Det kan efterlade medarbejderne handlingslammede, og de kan opleve det absurd: At skulle det hele på én gang. Derfor er det et ekstra ledelsesmæssigt ansvar, at du hyppigt kommunikerer til og med dine medarbejdere (på distancen), og at du ydermere skal begrunde din ledelse.

Det handler om ikke at efterlade medarbejderne i mødet med paradokset om 'at gøre begge dele på samme tid'. Det vil være 'at kaste med paradokserne'. I stedet må du gå ind og vægte i paradokset og kunne begrunde dine valg. Det handler om at kunne kommunikere et tydeligt budskab frem med et komplekst indhold. Du må på den ene side tage højde for kompleksiteten, der både er indlejret i organisationen og i den tid, vi just er i, og på den anden side kommunikere et klart og entydigt budskab, der peger fremad. Det vil sige, at du skal tale to perspektiver frem med én tunge.

Læs også: [Gør coronatid til læringstid](#)

## Kriser er i sig selv et paradoks – besvar hvordan og hvorfor

"Nu skal vi stå sammen ved at holde afstand" lød det paradoksale budskab fra Mette Frederiksen den 11. marts. Hun kommunikerede her et modsatrettet krav i én sætning. For at sikre opbakning til det budskab, blev det vigtigt at forklare, hvordan vi skal stå sammen ved at holde afstand, men også hvorfor. Den handlingsanvisende kommunikation bliver ekstra vigtig samtidig med begrundelsen for, hvorfor det er dette, og ikke andet, vi skal gøre.

Det samme krav stilles til din daglige kommunikation som leder: Hvordan skal vi både passe på hinanden, følge Statsministerens retningslinjer, OG holde hjulene kørende i organisationen? Hvad er vigtigst? Hvordan skal jeg justere og prioritere, når mine vilkår er, at mine arbejdstimer er begrænsede qua børnepasning og hjemmeundervisning?

Foruden hvad og hvordan vi skal gøre, er det vigtigt også at begrunde hvorfor. Medarbejdere har brug for mening, og hvis ikke du giver den til dem, vil de selv begynde at fortolke dine ord og 'opfinde' en mening. I særdeleshed når der er modsatrettede krav i spil.

Læs også: [5 råd om ledelse i en forandret hverdag](#)

## Find veje igennem paradokserne med dine medarbejdere

Du skal som leder finde løsninger, prioriteringer og veje igennem de modsatrettede budskaber for dine medarbejdere. Derved gør du, hvad du kan, for at sikre dem de bedst mulige arbejdsvilkår i denne tid. Men du gør også, hvad du kan for at sikre et nogenlunde niveau af effektivitet og klarhed omkring, hvor kræfterne skal bruges. Hvad kan lade sig gøre, og hvad kan ikke? Ellers kan der komme en efterregning på trivslen og produktiviteten efter krisen.

## Hvad er vores primære fokus? Og hvornår følger vi op?

Du skal fortælle medarbejderne, hvad du mener, når du siger jeres fokus har ændret sig, og at I skal lære af det, I står i netop nu. Det kan fx lyde således: "Vores arbejdsvilkår er helt anderledes end før, og det gør, at vi skal lykkes med at få så mange af vores processer til at køre optimalt. Vores projekter skal fortsat drives fremad. Det er vores primære fokus i denne tid, og det vil jeg følge tæt op på sammen med jer. Samtidig er dette en tid, hvor mange ting er ændret, hvilket kan give anledning til nye idéer og tanker om, hvordan vi kan gøre tingene på nye måder. Så hvis der er tanker og idéer, der dukker op, vil jeg gerne opfordre til, at I kommer med dem til mig løbende, så vi fælles kan lære heraf. Når vi vender tilbage på arbejdspladsen, kan vi samle op og evaluere på det".

Læs også: [Kommunikation: Skal vi tale krisen op eller ned?](#)

## Begrund din ledelse

Grundet den uro og ængstelse, der opstår under en krise, vil mange af dine medarbejdere sidde tilbage med mange spørgsmål. Derfor er din argumentation og din begrundelse, for de beslutninger du og den øvrige ledelse træffer, ekstra vigtige.

Derfor skal du være omhyggelig med at besvare hvorfor, hver gang du præsenterer en ny beslutning, og herunder også kommunikere, hvad I har 'vendt ryggen til' i jeres beslutning. Du skal kunne kommunikere, hvad I ikke vil imødekomme. På denne måde er du med til at guide dine medarbejdere og tilfredsstille dele af deres behov for klare svar, men også til at kunne forstå og bakke op om de beslutninger, der bliver truffet i denne tid. Denne "hvorfor"-test er samtidig et godt værktøj, når du skal træffe beslutninger. Kan du begrunde din beslutning, har den større sandsynlighed for at få opbakning.

## **Medarbejderne har brug for mening**

Uvisheden kan efterlade medarbejdere med en følelse af meningsløshed, hvor de selv udleder en forståelse og mening, der kan være langt fra sandheden. Du må derfor ikke efterlade meningsrummet tomt. Dette er altid vigtigt, men under en krisetid, hvor der er lav forudsigelighed og mere bekymring på spil, er det ekstra vigtigt at få skabt mening og klarhed.

**Læs også:** [5 råd: Sådan leder du dine medarbejdere gennem genåbningen](#)

## **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. Du må derfor acceptere tvivlen som en følgesvend, idet du aldrig kan vide, om valget er det rette.

Som leder skal du kunne rumme og adressere din tvivl men samtidig handle. At lede gennem paradokset kræver, at du kan kommunikere og begrunde dine valg, samt at du kan adressere din tvivl.

"Kommer vi til at begå fejl? Og kommer jeg til at begå fejl? – ja, det gør jeg" lød ordene fra Mette Frederiksen den 11. marts, 2020. Hun formåede her at være handlekraftig OG kommunikere tvivl. Det fremstår troværdigt. Det er et eksempel på, hvordan tvivl og handlekraft må kunne gå hånd i hånd.

## **Brug "hvorfor" til at træffe de bedste beslutninger**

Kan din beslutning begrundes, er det ofte en langt bedre beslutning end en, der ikke kan begrundes. Du skal vove pelsen ved at vægte og begrunde, hvad og hvorfor du vælger, at dit team skal gøre sådan netop nu. Du skal også fortælle, hvad I må vende ryggen til for en periode. Det ville være skønt at være akkurat lige så effektiv, som I vanligtvis er på arbejdspladsen. Men det er svært på grund af de nye krav og foranstaltninger. Det er to modsatrettede opgaver, der kræver forskellig tænkning. Og forskellige fora.

Det handler om at arbejde mod 'sikker-nok-handlegrund' i denne krisetid og turde handle gennem paradokserne, alt imens du undervejs begrunder dine valg og kompleksiteten, de er truffet i. Det handler om at tillade tvivlen og alligevel være handlekraftig. Sådan kan I komme godt igennem krisen sammen.

**Læs også:** [Den psykologiske tryghed er vigtigere end nogensinde før](#)

## **Fire råd til lederen i en krisetid**

1. Du skal som leder kommunikere mere end vanligt under en krisetid.
2. Du skal dele kompleksiteten bag dine beslutninger med dine medarbejdere og samtidig hjælpe dem til at være handlekraftige. Det handler om at turde vægte i paradokserne og begrunde dem: Hvad skal vægtes nu, og hvad må I derfor vende ryggen til for en stund? Hvor skal vi trykke hårdt på speederen? Og hvor skal vi lette trykket?
3. Yderligere skal du kunne besvare: Hvorfor vælger jeg, at vi skal gøre sådan her?
4. Du skal være tæt på og distancere på én gang. Kommunikér og begrund, hvornår du vil være i hvilken position i den kommende tid. Og spørg dine medarbejdere, hvilken ledelse de har for, så du også kan tilpasse til den enkeltes behov.

### **Kilder:**

Lüscher, L. (2012) Ledelse gennem paradokset, Dansk Psykologisk Forlag

Ryhede, A. B (2018) Tal Troværdigt – og få succes med din kommunikation, Akademisk Forlag

Ryhede, A. B, Thingstrup, M (2020) Begrund din ledelse, Podcast: Værktøjskassen, Alt om ledelse: <https://altomledelse.dk/podcast/begrund-din-ledelse/>

