

Kan jeg få lov til at tænke selv

AF ERHVERVSPSYKOLOGERNE HENNING GREEN OG ANNE KARIN SMIDT
KONSULENTFIRMAET GREEN ANDERSEN A/S

Hvad gør sproget ved tanke, fantasi og følelser? Hvordan kan ledelsen sætte en forandringsproces i gang, så de involverede bliver medejere af den? Hvilken betydning har sproget i den sammenhæng? Hvad skal der til for at medarbejderne ser frem til den frem for at grue for den? Selve måden en forandringsproces sættes i gang på har betydning for resultatet.

I Danmark har vi stolte traditioner for samarbejde og ledelse. Historien har vist, at det har været muligt at opbygge et af de rigeste og fredeligste samfund i verden. På basis af know how og evnen til samarbejde og ledelse. Selv om det ind imellem har slået gnister, har vi har talt sammen om tingene. Sproget er både lederens gave og byrde. Med sproget kan vi sende gift eller gødning. Den amerikanske filosof Gregory Bateson sagde på et tidspunkt: Der er ikke noget ved ordet kat, som kradser, og det kan han jo have ret i. Det er vores egen fortolkning af ordet, som frembringer følelser af gys og frygt eller glæde og velbehag ved ordet kat. Det er vores erfaringer og den aktuelle situation, som danner baggrund for fortolkninger og følelser af et givent ord. Stories told, stories lived, sagde han. Altså noget med, at de ord vi beskriver situationer, personer, hændelser med er en del af vores egen måde at forstå og fortolke på. Således også ordet forandringsvillighed.

Afskaf ordet forandringsvillighed

Leder Madsen er indkaldt til chefmøde med topledelsen, hvor mål og strategi for næste år præsenteres af øverste chef. Ændrede politiske signaler, krav om højere effektivitet kræver en ekstraordinær ledelsesindsats. Der vil fremover blive krævet stor forandringsvillighed, selvstændighed og fleksibilitet af medarbejderne. Leder Madsen lader sig ikke umiddelbart forskrække af disse meldinger. De er hørt før, og måden de præsenteres på fra topledelsens side viser, at forandringsvilligheden hos topledelsen i år strækker sig til, at der er farver på de præsenterede overheads. Den efterfølgende programsatte dialog om indholdet i oplægget ligner også sig selv. Ganske få spørgsmål og svar fra den øverste ledelse. Ingen forandring.

Leder Madsen fremlægger efterfølgende den ny plan for sine 12 medarbejdere. De samme overheads, som topledelsen anvendte og stort set samme indhold. Reaktion er heftig. Man er træt af at høre om ledelsens formaninger om forandringsvillighed, når de stort set selv gør det samme, som de plejer. Leder Madsen anklages direkte for ikke opadtil at argumentere for afdelingens gode resultater. Hvordan kan man i øvrigt opmuntre medarbejderne til selvstændig tænkning, når beslutningerne tages hen over hovedet på medarbejderne? Får Madsen talt til eller med medarbejderne. Hvordan vil de to måder virke på medarbejderne?

Opdragende eller inddragende sprog

Der er ikke noget nyt eller mærkeligt i, at ledelsen ændrer eller justerer virksomhedens strategier, mål og dermed indsatsområder. Det er dens ansvar at tage disse beslutninger i takt med eller på forkant af den udvikling, som berettiger organisationens eksistens. Men med den type beslutninger forstyrrer ledelsen automatisk organisationens hidtidige måde at arbejde på. Den arbejdsmåde som ledelsen igennem den forrige forandringsproces har ønsket.

Det, som kan undre medarbejderne, er, at ledelsen, som ønsker forandringer og dermed ændret adfærd hos andre, sjældent udviser ændret adfærd. Det, der er mærkeligt, er, at ledere siger, at medarbejdere skal være forandringsvillige. Hvad skal det til for? Hvad er det for en præmis, de dermed taler ud fra? Hvem siger, at de ikke vil forandre sig? Så længe der er noget, der hedder tid, så vil de fleste mennesker udvikle og forandre sig. Samvær, arbejdssituationer og i det hele taget historien viser, at de fleste mennesker udvikler sig, gør nyt, løser nye opgaver, arbejder sammen med andre mennesker. Du kan introducere en forandring på en inddragende eller opdragende måde. At gøre det opdragende vil sige at bruge et autoritært sprog, at tale til og måske lidt ned, at opfatte modtageren som et objekt, personen skal forstå din måde at se tingene på. At tale i et opdragende sprog vil sige at orientere, argumentere, overbevise, diskutere. Du kan komme til at signalere, at du ikke er interesseret i den andens opfattelse. At tale inddragende vil sige at opfatte personen, som du taler til snarere som et subjekt, som du taler med. At tale inddragende vil sige at orientere, spørge åbnende, lytte, udveksle, blive klogere på hinandens forståelser, fortolkninger. Du inddrager modtager på en interaktiv måde.

Humberto Maturana taler om, at der skal tre faktorer til, for at mennesker kan udvikle sig. For det første tid - forstået som mental drøvtygning, tid til at tænke over, hvad det er, der skal gøres anderledes, for det andet respekt og omsorg - det at blive forstået, set og hørt, ikke at føle sig negativt defineret ud fra tankegangen om, at hvis et menneske føler sig negativt defineret, så kan personen ikke flytte sig. For det tredje forstyrrelse udefra, her forstået som åbnende spørgsmål.

I forhold til dette skulle ordet forandringsvillighed tages ud af vores vokabularium. Det forpester, spreder gift, du kan ikke handle fra dette ord. Det insinuerer, at medarbejdere ikke vil udvikle og forandre sig. I skal være forandringsvillige! Denne besked får medarbejderne. Birgitte tænker, ja, det skal jeg nok. Per tænker, hvad er det mon, jeg så skal gøre? Hvad er det mon, jeg ikke har gjort hidtil, som ikke er godt nok? Søren tænker, hvad helvede er meningen? Kommer de nu med deres evindelige sludder igen? Er der nogle spørgsmål? Pausen varer ikke så længe, før leder Madsen siger noget, der kan bryde den lidt pinlige pause.

Hør på tvivlen – bevar retten til at undre sig

Lad pausen være der. Når en ledelse melder ud om nye tiltag for det kommende år - så tænk på, at ledelsen ofte har tænkt, talt, tykket på det, den vil fremlægge over lang tid. Tvivlen har været drøftet, mange spørgsmål er blevet stillet, endevendt, flere timers samtaler bliver til 5 overheads. Disse fremlægges - ofte som monolog - og ledelsen begår den fejl (det er selvfølgelig ikke intentionen) at tro, at medarbejderne forstår det uden at stille spørgsmål, uden at endevende, uden at samtale. Når medarbejderne ikke har forstået det, har ledelsen opfundet ordet forandringsvillighed. Så - ledelsens mangel på at skabe forbindelse mellem medarbejdernes forståelse og ledelsens strategier, mål og indsatsområder har ført til mangel på forandringsvillighed.

Hvad kan ledelsen gøre?

- Udlevere materialet i god tid.
- Fremlæg - i forholdsvis kort tid
- Spørgsmål til og fra medarbejderne - i forholdsvis lang tid:
- Hvorledes opfatter du/I dette?
- Hvad kommer du/I i tvivl om?
- Hvad kunne bekymre dig/jer mest?
- Hvad ser du/I frem til?
- Hvor ser du/I de største udfordringer?
- Hvad kan vi gøre for at gøre dette lettere?
- Hvad forventer vi af jer?
- Hvad forventer du af os?
- Hvilke spørgsmål har du/I brug for at stille os?

Dette skal medarbejderne arbejde med i mindre dialoggrupper således, at de har tid til mental drøveltygning af fremlæggelsen, bliver respekteret i at få mulighed for at tænke selv og får den forstyrrelse udefra, som er nødvendig. Forstyrrelsen udefra i denne sammenhæng er spørgsmål, der kan handles på. Desuden skal medarbejderne have rammen til at stille de spørgsmål, som oplægget umiddelbart lægger op til.

Ledelsen skal sætte en ordentlig ramme op for en udviklings- og forandringsproces. Hertil hører at checke de involveredes indre forestillinger om den. Jo mere ledelsen forstår at inddrage medarbejderne i udviklingsprocessen, jo mere indforstået er de med den. Jo mere motiveret. Der mangler snarere sprog og metoder i forandringsprocesser end villighed.

Ud med forandringsvillighed. Ind med forundringsmulighed.