



FORANDRINGSLEDELSE

Af cand phil Kirstine Andersen

'Forandringsledelse handler om at tilrettelægge og gennemføre forandringer på en måde, så flest muligt ressourcer bruges på at løse opgaven, fremfor på at bekæmpe hinanden.'

Tidligere blev ledere vurderet på, om de var stabile og pålidelige i driftsopgaverne. Nu måles ledere typisk på, om de evner at skabe og lede forandringer. En god leder formår til stadighed at forstå og tilpasse sig omverdenens skiftende krav, uden at give køb på den grundlæggende kultur, som er værd at bevare. Det er ledelsens opgave både at stå støt og roligt fast på de grundlæggende værdier, og vide hvad man står for. Men samtidig være lydhør overfor, hvad politikere og brugere forventer, og hvad medarbejderne ønsker.

Når forandringens vinde blæser, bygger nogle læhegn, andre bygger vindmøller.

Hvis vi som offentlige ledere og ansatte ikke har en holdbar vision, får vi ingen indflydelse. Hvis vi ikke selv er med til at kreere den skude vi skal sejle og finde bestemmelsesstedet – hvor det skal sejles hen, så er der andre, der sætter dagsordenen, og så kan vi sidde tilbage og forsøge at stritte imod, eller begrænse skaderne af de andres ideer. Eller sidde med den der fornemmelse af at forskanse sig imod stormvejr og modvind. Bruge krudtet på at gå op i arbejdstidsregler, faggrænsestridigheder og andre defensive læhegnproduktioner.

Lederens rolle og opgaver

Forandringsledelse handler om at tilrettelægge og gennemføre forandringer således, at flest muligt ressourcer bruges på at løse opgaven, fremfor på at bekæmpe hinanden.

Alle mennesker er udstyret med en sund skepsis overfor ideer og forslag, som de ikke selv har været med til at skabe. Når vi får et forslag, som vi ikke er forberedte på, eller som vi er uenige i, så argumenterer vi imod det. Uanset om vi forholder os passivt og smider det i skraldespanden, eller vi argumenterer imod.

Hvis lederen vil 'sælge' en forandring ved at forsøge at overbevise målgruppen om dens rigtighed, og medarbejderne ikke klapper i hænderne af begejstring, så oplever lederen, at der er modstand mod forandringer. Men ofte er medarbejdernes bekymringer konstruktive for processen, og kvalificerer forandringen. Det er medarbejderne, der skal leve med forandringen i dagligdagen, og som ved hvor muligheder og barrierer ligger gemt.

Dette gamle paradigme, som jeg vil kalde tankegangen om 'modstand mod forandringer', betyder, at en reaktiv leder luller sig ind i en tro på, at 'dem derude' er problemet. Medarbejderne vil ikke forandringen – jeg må overtale og overbevise endnu bedre, eller jeg må presse dem til det. En tankegang om, at det er de andre, der står i vejen for forandringen.

Den proaktive leder derimod ser sig selv som *leder* af en forandring. – som leder af en proces, hvor ledere og medarbejdere sammen former og forankrer forandringen. Lederens opgave er ikke at overtale medarbejderne til en forandring ved hjælp af sine overtalelsesevner. Ledelsesopgaven er at invitere målgruppen til at medvirke i forandringen, og bruge tid til at forstå medarbejdernes uvilje, hvordan forandringen ser ud set fra deres stol, og hvad medarbejdernes forbehold og bekymringer er udtryk for. Som leder både være klar og tydelig på, hvad mål og rammer er, men samtidig give plads til at medarbejderne inddrages.

Som leder har du sikkert været ude for, at blive udsat for en forandring, som du ikke forstod, og ikke fik medindflydelse på. 'Det er nu kommunens personalepolitik, at alle ledere skal gennemføre medarbejdersamtaler med alle ansatte inden 1. nov.

Hvad skete der, hvordan havde du det? Usikkerheden og mistroen begyndte sandsynligvis at brede sig – hvad er de ude på? Hvorfor får vi ikke noget at vide? Man begynder at lytte til rygter og formodninger, og taler om 'dem deroppe' på Rådhuset, som ikke har forstået en brik af, hvad det handler om i hverdagen på skolen. Dem deroppe på Rådhuset havde nu igen fået en fiks ide, men som leder med 60 ansatte, er det måske ikke lige den rigtige model, her og nu. Sådan har medarbejderne det også, når de bliver "udsat" for en forandring.

Forandrings 6 faser

Det har vist sig, at forandringer kan opdeles i 6 typiske bekymringsfaser, som medarbejderne gennemløber. For lederen er opgaven at kende og respektere medarbejdernes bekymringer, og give relevante information og ledelse på rette tidspunkt.

Allerførst spørger medarbejderne: Hvad går forandringen ud på? Hvem og hvad bliver berørt? Hvorfor skal vi have denne forandring, er det virkelig noget, vi har brug for? Hvad er der galt med det vi gør nu? I den første fase af en forandringsproces er der behov for konkret information og facts, og ikke brug for salgstaler om, hvorfor det her er verdens ottende vidunder. Lederen skal ikke stille sig op og overbevise og overtale medarbejderne til forandringen. Giv konkret information, og lad medarbejderne tygge på det.

Dernæst vokser de personlige bekymringer hos medarbejderne frem. Hvad vil forandringen betyde for mig? Hvilke fordele og ulemper er der for mig? Kan jeg klare det? Er jeg dygtig nok? Hvordan får jeg tid til de nye ting? Er min stol i spil? Kan vi samarbejde med de andre? Som leder er det da din opgave at være tilstede, lytte og anerkende, at bekymringerne er der, vise at du kan forstå dem, og tager dem alvorligt. Lad medarbejderne sætte ord på bekymringerne – og få luft.

Den tredje bekymring, der typisk dukker op handler mere om de praktiske ting: Hvordan skal vi gøre alt det? Hvornår går vi i gang? Hvem gør hvad? Hvordan får vi tid til det? Hvordan håndteres de økonomiske, administrative og edb-mæssige problemer? Hvordan finder vi fælles forståelse af, hvad det her går ud på, og gribes an?

Den fjerde bekymring handler om konsekvenserne: Hvad bliver min nye rolle? Hvordan kan vi bevare overblikket over alt det, der er i spil? Hvordan skaber vi arbejdsro? Skaber forandringen en forskel?

Hvis ikke ledelsen informerer grundigt nok, og hvis ikke "spøgelserne" kommer frem på bordet og bliver kigget på, bliver de stående i skabet, og vil fortsætte med at gøre medarbejderne usikre og vrangvillige. Men har man som leder overvundet de fire første bekymringer, kommer man til de to positive bekymringsfaser. Positive, fordi de er handlingsorienterede og viser, at medarbejderne har accepteret forandringens formål. Medarbejderne begynder at tænke i, at 'vi' skal gennemføre en forandring, og ikke som tidligere – 'de' vil en forandring.

Den femte fase handler om samarbejdsbekymringer: Hvordan skal vi samarbejde med de øvrige om det her? Hvordan får vi samarbejdet til at fungere i dagligdagen? Hvordan kan vi skabe fælles mening og retning i arbejdet?

I den sidste fase, som kan kaldes forædlingsfasen, spørger medarbejderne: Hvordan kan vi få det her til at fungere endnu bedre? Hvad vil vi gøre anderledes til næste år? Hvor skal der følges op?

Man kan på denne måde dele forandringsprocesser op i et antal forskellige faser, som medarbejdere typisk gennemløber. Når du som leder kender til forandringers faser, vil du have gode forudsætninger for at vide hvilken ledelse og information, der er behov for på forskellige tidspunkter. Hvis du som leder ikke giver den ledelse og information, der er behov for, får du sandsynligvis modstand, fordi medarbejderne er blevet presset ud i noget, de ikke kan se meningen med, og ikke har fået bearbejdet egne bekymringer og forbehold, og ikke har tiltro til at de bliver taget alvorligt.

Hvem skal forandre sig?

Mange ledere stiller sig tilfreds med at sætte en forandring i gang, eller godkende et oplæg til forandringen. Herefter forsømmer de opfølgning. Ledelsen skal selv tro på forandringen, og investere tid og energi i den, og være med til ikke kun at sætte den i gang, men også følge op, og følge den til dørs. Når ledelsens interesse smuldrer, mister de involverede motivationen

Lederen skal ville forandringen så meget, at han er indstillet på at ofre de nødvendige ressourcer – herunder egen arbejdsindsats og personlig prestige. Men samtidig er det nødvendigt, at have forståelse for at inddrage organisationen som medspillere.

De fleste ledere er travle mennesker, som nødig bruger mere tid end højst nødvendigt på en given sag. Mens denne grundindstilling er en dyd i hverdagen, så er den skadelig i forbindelse med væsentlige forandringer. Her kan lederrollen ikke uddelegeres.

Som regel har lederen ikke svært ved at se, hvordan andre bør forandre sig. Det er straks vanskeligere for mange ledere at erkende, hvordan de selv bør ændre adfærd. Hvad "dem derude" bør gøre, kan de godt se. Men hvad skal lederen selv gøre anderledes, som følge af forandringen? Det er ligeså vigtigt.

At ville udvikle/forandre forudsætter, at nogen ændrer adfærd. Mange udviklingsprojekter kan lidt karikeret karakteriseres som overfladiske intellektuelle dramaer, hvor man strør om sig med generelle ideer om kvalitetsudvikling, helhedsorientering, eller hvad det er mest moderne for tiden. Men hvem skal ændre adfærd og holdninger? Hvem skal gøre hvad, for at visionerne udmønter sig i målbare resultater. Det er ikke altid klart.

Forandringsers fristelser

At måle ledere på deres evne til at skabe udvikling og forandring er indlysende. Faldgruben er imidlertid, at ledere måles på deres evne til at igangsætte fornyelse, og ikke måles på om forandringsprojektet lykkes – skaber varige ændringer, medfører resultater til gavn for børnene.

For nogle ledere er det fristende og let at igangsætte en ændring. Det giver positiv opmærksomhed – her på skolen sker der noget – vi er med på forkant. Projekternes evige karusselture, som giver overfladisk indtryk af dynamik. Nu er det kvalitetsledelse, der er in, så er det den lærende organisation. 'So ein ding mussen wir auch haben'. En konstant iscenesættelse af nye forandringer, som snart går i den ene retning, og snart i den anden retning. Det er kicket ved at være med, at der sker noget, der er det afgørende. Men hvor er fundamentet? Hvor ska' vi hen du? Lederen opleves af medarbejderne som et svajende siv.

Det hårde arbejde er imidlertid at føre forandringen ud i livet. Det kræver kræfter og tålmodighed at nå fra igangsætning til handlingsplan, og endnu flere kræfter at nå fra handlingsplan til egentlige adfærdsændringer. Store forandringer kræver typisk 2 år, før det med rimelighed kan vurderes, om forandringen er lykkedes. For mange ledere er det et meget lang tid at vente på at fremvise resultater, og lang tid at skulle holde dampen oppe som leder af forandringen.

Forandringsledelse er at få skibet til at sejle – at navigere skuden støt og roligt mod bestemmelsesstedet, så medarbejderne har tiltro til, at den høje søgang afløses af vuggende bølger, hvor de selv har indflydelse på, hvordan skibet sejles, når blot de følger de overordnede mål. De fleste bliver søsyge, når der er høj søgang, men hvis vi føler os handlingslammede, risikerer søsygen at blive en permanent tilstand.