

# Forandringsledelse

Af Pia Torreck, UPTION

## Hvorfor taler vi om forandringsledelse?

Hvorfor taler vi overhovedet om forandringsledelse? Man kan vel stort set sige, at alt forandrer sig hele tiden – ergo er al ledelse lig forandringsledelse. Alligevel fremhæves forandringsledelse som noget særligt.

I mine øjne er forskellen ikke så stor. Enhver leder skal dagligt evne at gennemføre store og små forandringer. Uanset om forandringen er stor eller lille – skal en leder evne at

- gøre opgaverne/ændringerne meningsfulde
- involvere medarbejdere og andre ressourcer
- ændre på omgivelser, arbejdsgange, kompetencer og værdier
- sikre at opgaver/ændringer er med til at støtte kundeorientering og resultatskabelse
- holde fast og sikre at de ønskede effekter indfries

Generelt kan vi sige, at lederens emotionelle intelligens dagligt sættes på prøve.

## Hvorfor er det svært?

*Forandringer kræver mod og klarsyn.*

Jeg siger ikke at forandringsledelse er svært. MEN jeg erkender, at større forandringer kan kræve mod. Mod til at træffe beslutninger, hvor vi måske ikke har alle de nødvendige informationer til rådighed. Mod til at gå ad ukendte stier. Ikke mindst kræver forandringsledelse at lederen selv er overbevist om, at forandringen er nødvendig. Hvilken leder har ikke ligget hjemme i sengen og haft et par overvejelser i retning af:

- Gør vi det rigtige?
- Bliver jeg den eneste, der skal omvende alle de andre?
- Flytter vi på magtbaser – og hvad får vi så i stedet?
- Er al den modstand og uro overhovedet nødvendig?

- Evner jeg at holde ved - med alle de andre bolde vi har i luften?
- Formår jeg at gøre det komplekse tilgængeligt for alle?

## **Meningsfulde forandringer**

Hvem har ikke siddet med følelsen af, at denne forandring kunne undværes?

De fleste af os vil meget gerne være med til at skabe meningsfulde forandringer. Hvis viljen er tilstede kan vejen ofte også findes. Ofte ønsker vi at involvere os i aktiviteter, som vi er enige i – eller som vi bliver overbevist om er vigtige. Vi stiller naturligt en række spørgsmål, når vi bliver præsenteret for en forandring:

- "Hvorfor denne forandring?" - er det mest centrale spørgsmål – de fleste stiller?
- Hvad betyder forandringen for mig?
- Hvordan hænger forandringen sammen med mine egne overbevisninger og værdier?
- Hvilke evner og færdigheder kræves der af mig fremover?
- Hvordan skal jeg agere anderledes i fremtiden?
- Hvordan vil forandringen se ud rent fysisk?

Når du som leder formidler budskabet om forandring – vil det være en fordel, at du netop tager alle disse HV..spørgsmål med i din præsentation. Jo flere af disse spørgsmål du kan svare på, jo mindre modstand vil du opleve.

## **Forandringer og følelsernes magt**

Ifølge en ny ph.d.-afhandling af Poul Poder (se litteraturlisten nedenfor) har håndteringen af følelser under en organisationsforandring, afgørende betydning for om udfaldet bliver godt.

Følelser er nemlig afgørende for hvordan medarbejdere opfatter sig selv, andre og deres rolle i organisationen. Via sociologisk teori om følelser påviser Poul Poder hvilke forhindringer der møder selv den bedste organisation på personaleområdet, når følelsernes magt bliver undervurderet.

Han anlægger 3 perspektiver på følelser: Kulturel norm, magtstatus og social interaktion.

- Vi har alle **normer** for hvilke følelser det er passende at udtrykke hvornår. Fx er det vigtigt at være positiv på sin arbejdsplads.
- De følelser vi viser, hænger også sammen med hvilken **status** vi har. Det er fx mere accepteret at en overordnet udtrykker vrede, end at en underordnet gør det.
- Gennem **social interaktion** kan vi både opbygge og nedbryde hinandens selvtillid.

Lederen skal lære at anerkende medarbejdernes følelser og differentiere imellem dem.

Der er fx forskel på at være skuffet, frustreret eller vred. Vrede er en moralsk begrundet følelse, fx som følge af en uretfærdighed, og er langt stærkere end blot at være frustreret. Tolker lederen alle udtryk for negative følelser, som frustration over forandrings-processen, drukner medarbejderens reelle problem.

Der skal ikke kun tages vare på de negative følelser. Lederen skal også fremme medarbejdernes selvtillid, tillid til ledelsen og loyalitet overfor organisationen.

- Uden at være bevidste om det, ligger lederne under for et dogme i forandringsforskningen. Dogmet er, at medarbejderne generelt har modstand mod forandring. Ifølge dette klassiske perspektiv, er mennesker per definition konservative og bange for forandringer. Den opfattelse hindrer et mere nuanceret syn på forandringer i organisationer. For forandringer kan også medføre lettelse, entusiasme og kreativitet hos medarbejderne, fx hvis de er mere på bølgelængde med en ny leder i afdelingen.

- Konsekvensen er, at følelser udelukkende bliver forstået som psykologiske reaktioner på utryghed, frem for svar, der tages for pålydende og rummer en informationsværdi.

Folk har ikke nødvendigvis modstand mod forandring, men de har måske nogle alternative forslag til hvilken forandring der er ønskelig. Forandringer er 'the name of the game', det ved medarbejderne godt. Deres reaktioner rummer svar på forandringen og er ikke modstand for modstandens skyld, derfor skal de tages alvorligt.

Kommunikerer man sin vrede over en uretfærdighed, eller sine forslag til forbedringer af arbejdsgangen, risikerer man at blive overhørt og kategoriseret som en utryg modstander af forandring.

Poul Poders observationer er at de fleste vælger den modsatte strategi: at fremstå positive. Selvom såvel struktur som kultur taler imod at lufte sine mere negative følelser, betaler det sig at gøre det. Negative følelser forsvinder nemlig ikke ved at man ignorerer dem. Den energi det koster at undertrykke sin negativitet går til gengæld ud over kreativiteten.

- Strukturelle forhold som magt og status, influerer på hvilke følelser vi tør udtrykke og til hvem. Men både ledelse og medarbejdere er forsigtige med at fremstå negative. For negativitet kolliderer med vores ideal om, at man helst skal være positiv. Derfor passer man på med at udtrykke sine følelser af bitterhed, skuffelse og angst.

To erfarne medarbejdere kom med en fagligt begrundet indvending til et afdelingsmøde. Alligevel indledte de med at sige "Ikke for at være negativ, men...". Vi har en kultur der fremmer positivitet, men hele den 'Have a nice day-culture', er psykisk krævende.

Det koster energi at skjule og undertrykke sin vrede. Undersøgelser peger endda på, at de arbejdspladser hvor man kan udtrykke en større spændvidde af følelser fra tvivl til lede er mere kreative. Derfor er der en pointe i at forstå sine egne og andres følelser, såvel de negative som de positive.

Poul Poder mener at vi forholder os for negativt til negative følelser. Selvom det er godt at have en positiv attitude på arbejdspladsen, bliver det anstrengende hvis den ikke er reel. I så fald skal man kunne tale med sin ledelse uden, at blive kategoriseret som negativ overfor forandringer.

For det er sjældent forandringer som sådan der er problemet, men de specifikke konsekvenser det medfører for den enkelte. Sådanne konsekvenser kan der oftest rettes op på, eller i det mindste tages hensyn til. Men det kræver en anerkendende ledelsesstil der giver plads til medarbejdernes følelser af fx vrede, frustration eller skuffelse.

Og en ledelse der anerkender at negative følelser ikke er farlige elementer der skal undertrykkes, men tværtimod kan rumme nøglen til nyttig information om forbedrede arbejdsgange eller kommunikationsveje. Forskning viser at det er nemmere at tale differentieret om positive følelser end om negative. Måske er det derfor megen konstruktiv negativitet bliver til brok i krogene. Bliv i stedet bedre til at finde årsagerne og gøre noget ved dem.

## **Modstand mod forandringer**

### *Når forandringer gør ondt*

Selv de mindste forandringer kan gøre ondt. Når en forandring rykker rundt på noget jeg kendte, noget jeg kunne lide, noget jeg havde det godt med – skabes der en usikkerhed for en stund.

Nogle forandringer opleves som fordele for den ene og som rene katastrofer for den anden. Som leder må du evne at være omsorgsfuld og skabe en tryghed på rejsen.

Enhver medarbejder forventer, at du har indlevelse og kan skabe tillid til, at den enkelte ender med at få det godt igen.

Du forventes at kunne stimulere de eventyrlystne samtidig med at du giver en støttende arm til de usikre. Du forventes at have konkrete anvisninger til praktisk anlagte og samtidig have fakta og argumenter til de rationelle.

Den svenske krisepsykolog Cullberg fortæller, at en meget gængs traumereaktion på noget ubehageligt er at gå i chok.

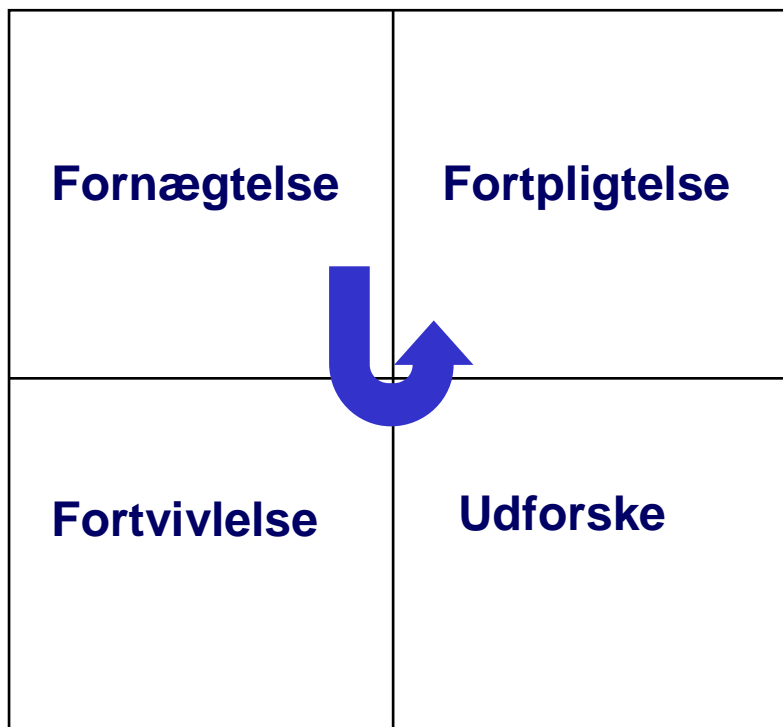
Eller at starte med at yde modstand og fornægte, at forandringen overhovedet er en god ide. Den første reaktion kan altså være meget voldsom. Af lederen kan det let tolkes som modstand. Selvom det måske i højere grad er udtryk for bekymring.

For nogle vil der derefter ske det, at man "går i kulkælderens" – altså at man bliver f.eks. ked af det, forvirret, ærgerlig, vred, indadvendt, arrig, grædende, usikker etc. I denne tilstand af "fortvivlelse" synes forandringen måske fuldstændig uoverskuelig.

Efter nogen tid vil de fleste udforske og undersøge. De vil deltage i kurser eller forandringsaktiviteter og dermed blive overbevist om, at det nok skal lykkes eller blive meningsfuldt.

Når forandringen er på plads vil de fleste have flyttet sig op i "stueetagen" igen. Og måske helt have glemt, hvor svært de følte i starten.

Lederens rolle er som sagt at huske på, at nogle overhovedet ikke oplever forandringen som noget særligt, mens andre skal skubbes blidt op af "kulkælderens" igen.



## **Involvering af nøglepersoner fra start**

### *Kick-start forandringen*

Indkald alle nøglepersoner til møde/seminar. Afsæt tid til at lave en opstart, hvor alle involveres.

Din agenda for mødet:

- Præsenter "budskabet".
  - Sørg for at give svar på "Hvorfor denne forandring er vigtig for virksomheden" – altså formålet med forandringen.
  - Sørg for at alle kender målet – altså den effekt vi ønsker at opnå.
  - Sørg for at give svar på "fordele for den enkelte" (What's in it for me?)
  - Sørg for at gøre forandringen let forståelig – skab en metafor/en analogi. Skab en analogi, der kan bruges igen og igen.
  - Sørg for at fortælle om andres erfaringer i lignende situationer eller om andre konkrete betragtninger.

- Sørg for fortæl om de mulige fordele og visioner.
- Sørg for at fremhæv data og fakta, der giver anledning til forandringen.
- Sørg for at fremhæve værdier og overbevisninger, der understøtter beslutningen om forandring.
- Stil et par spørgsmål for at sikre forståelsen
- Find frem til umiddelbare bekymringer
  - Inddel deltagerne i 3 personers grupper og sørg for at alle afleverer minimum 2 gule lapper på mulige bekymringer.
  - Fremlæg alle gule lapper.
  - Gennemgå "bekymringerne" i plenum.
- Diskuter fordele og perspektiver ved "budskabet".
- Udarbejd løsningskitser til "bekymringer" og "perspektiver".
  - Find de 2 vigtigste fordele og de 2 største bekymringer.
  - Lad deltagerne udarbejde ideer til håndtering af alle 4.
- Fremlæg handlingsplaner.

## **Fasthold dit forandringsfokus**

Du har brug for at formidle budskaber løbende til alle interessenter. Hvad sker der? Hvilken fremdrift er der? Hvad lærer vi undervejs? Hvordan påvirker det kunderne? Osv. Osv.

Denne interne markedsføring er med til at sikre dit eget forandringsfokus. Du skal igennem hele forandring sikre, at du fortsat har adgang til de nødvendige ressourcer.

Du skal sikre, at du skaber resultater og fremdrift. Du skal sørge for at gennemføre de relevante målinger, der giver dig taletid, når beslutningstagerne skal tildele dig ressourcer. Ikke mindst skal målingerne skabe energi til forandringens næste etape.

## **Kundeorientering og resultatskabelse**

Netop kunder og resultater bør være et vigtigt element i dine forandringsaktiviteter. Hvem efterspørger denne forandring? Hvem er kunden? Hvad lægger kunden vægt på? Hvad er vigtigst for kunden? Hvordan kan forandringen medvirke til at skabe forretningsmæssige resultater?

Jo oftere du kan fremvise tal og dokumentere, at du taler kundens sag – jo lettere får du adgang til de nødvendige ressourcer til at gennemføre forandringen.

## **Hold fast længe nok**

Hvis du har fastlagt et mål for forandringen – en effekt eller et målbart resultat som forandringen skal skabe har du lettere ved at følge op på om der er fremdrift. Ikke mindst vil du undervejs kunne monitorere om målet fortsat er vigtigt eller om andre forandringer har gjort dette mål uinteressant.

Hvis du ikke har et målbart resultatmål – risikerer du let, at din forandringsaktivitet – blot er en bold blandt mange andre bolde. Måske en bold som andre ikke engang lægger mærke til.

## **Forandringer ifølge Kotter**

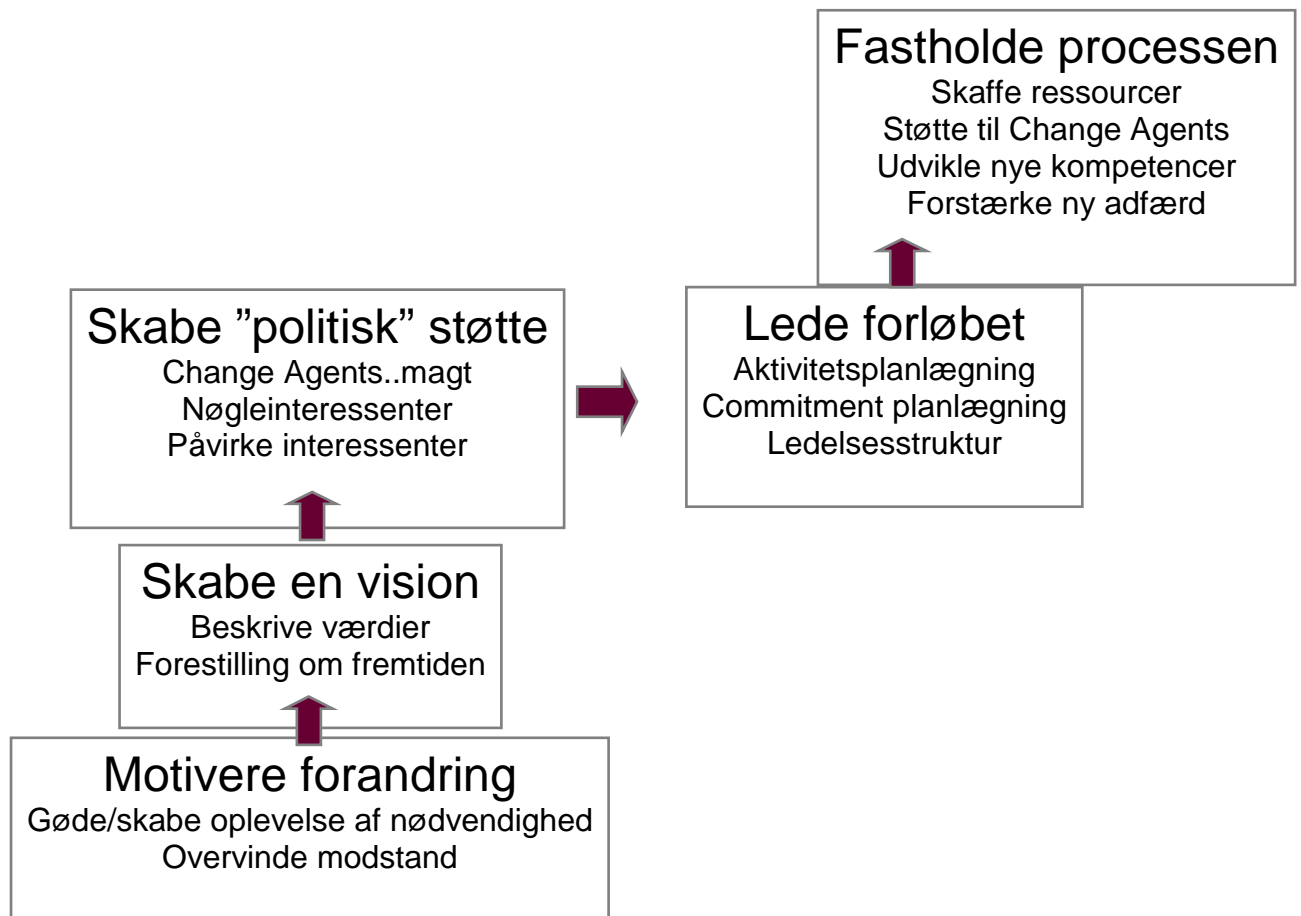
John P. Kotter har skrevet flere bøger om forandringsledelse. Han fremhæver bl.a. følgende gode råd:

1. Etablering af oplevet nødvendighed
2. Oprettelse af den styrende koalition
3. Udvikling af en vision og en strategi
4. Formidling af forandringsvisionen
5. Skabe grundlag for handling på bred basis
6. Generering af kortsigtede gevinster
7. Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring
8. Forankring af nye arbejdsmåder i kulturen

[Gode forandringer ifølge Cummings & Worley]

Et andet sted at finde gode råd er hos Cummings & Worley. De har udarbejdet følgende beskrivelser af de gode forandringer:





## Litteratur om forandringsledelse

- Leading Change, John P. Kotter, Harvard Business School Press
- Harvard Business Review on Change, Harvard Business School Press
- Hvem har flyttet min ost, Dr. Spencer Johnson, Børsen
- Resultater med forandringsledelse, Alan Warner, Forlaget Centrum
- Erfaringer fra forandringsprocesser, Mette Morsing, AMU Randers
- Poul Poder: Feelings of Power and the Power of Feelings - Handling Emotion in Organisational Change, 2004, Ph.d.-afhandling Sociologisk Institut, Københavns Universitet. Pris 130 kr. Bestilles hos Tanja.Bach.Nielsen@sociology.ku.dk