Hvordan leder jeg forandringer?

Forandringer er en central udfordring for ledere både i det private og i det offentlige felt i dag. Det er en af ledernes centrale udfordringer, og sådan vil det også være fremover. Forandringer er således en helt naturlig ting. Derfor er den konstruktive håndtering af forandringer afgørende, *det er nemlig måden, hvorpå man håndterer og sprogliggør forandringerne, der er den virkelige udfordring.*

At kende udfordringens kerne rokker dog ikke ved, at mange ledere har en oplevelse af, at det er svært (og nogle gange måske også for svært) at lede forandringer, og *at skabe retning og mening* – dels for sig selv og for medarbejderne og kunder – i det kaos forandringer kan medføre.

Hvis *divergensen mellem oplevelsen af det nye og det erfarede er for stor, så har man som menneske en tendens til at koble sig af den besluttede forandring* og i stedet skabe mening i en anden retning, man er tryg ved. I så fald er der tale om, at skabe mening fra ens egen virkelighed – eksempelvis i retning af den eksisterende organisation. Dette fænomen ses ofte i forskellige fusionsprocesser, hvor man fra ledelsens side har besluttet (og har gennemført) en fusion mellem afdelinger eller hele organisationer.

Mennesket kan ikke eksistere uden at skabe mening for sig selv. Hvis det er udgangspunktet, kan man sige, at en af lederens største opgaver i forandringsprocesser er, at være med til at skabe rammer, der gør det muligt at koordinere historier om mening og handling, så der skabes fælles basis for forståelse. *Først, når der er skabt en fælles forståelsesramme, kan man udstikke en fælles koordineret retning*. Eller sagt på en anden måde: udfordringen er, at få medarbejdere og de forskellige interessenter gjort til medspillere i forandringsprocessen i stedet for tilskuere eller modspillere.

### Hvad skal bevares, udvikles og afvikles?

For at kunne navigere i forandringer og til stadighed være iscenesætter af rammer for en ønsket retning, kræver det overblik. Nogle ledere vil nok kalde det at kunne agere i kaos, og det vil for mange også opleves som kaos, hvis intentionen som leder er at få overblik over alt. Denne intention er dog umulig at indfri, og derfor er det afgørende, at man som leder opgiver tanken om totalt overblik, og i stedet flytter fokus til, *hvor jeg strategisk set får bedst overblik*. Først må man spørge: *hvad* skal jeg have overblik over? Og dernæst, hvordan?

Hvis man i organisationen sætter fokus på *det, vi vil bevare, udvikle og afvikle,* kan man som leder kontinuerligt bevare sit overblik. De elementer vi vil bevare, er eksempelvis *de aktiviteter, der giver godt afkast og som understøtter organisationens fremtidige strategi og visioner*. Det vi vil udvikle er eksempelvis de aktiviteter vi i dag arbejder med i organisationen, men som trænger til *en større eller mindre korrektion*, for bedst muligt at understøtte organisationens strategi og visioner. Udvikling kan også være nye forretningsområder eller nye procedurer. Og sidst, men ikke mindst, skal man som ledelse have et stort fokus på det der skal afvikles. Aktiviteter, der skal afvikles, er aktiviteter der ikke understøtter organisationens strategier eller visioner, og som hverken giver afkast lige nu eller på sigt. Her skal ledelsen have mod til at ”kill your darlings” – at kunne sige farvel til aktiviteter, der er populære, og som man er dus med.

En måde at betragte forandringer og fusioner på, er at se det som *vinduer til chancer*. Vi skal fokusere på de chancer for fornyelse, der opstår i en organisation. Inspireret af Peter Drucker (Drucker, 1999) kan man se det som chancer, der kan bringe os videre i en ønsket retning. Hvis vi udnytter disse chancer, har vi mulighed for at udsulte problemerne. Et af hans råd er, at bruge lige så lang tid på at fokusere på de resultater, der er bedre end forventet, som på dem, der er dårligere end forventet. I langt de fleste organisationer bruges mest tid på problemerne og de dårlige resultater.

Hvornår opstår så disse chancer til fornyelse så, kunne man spørge? En åbning opstår eksempelvis, når der sker noget uventet (både det ønskede og uønskede) i eller udenfor organisationen. Disse uventede situationer er oplagte muligheder for fornyelse. Man kan sige, at hvis man undlader at reagere, forpasser man en oplagt chance for at forny sig og dermed en mulighed for at få indflydelse på den igangværende forandring.

Man kunne kalde det for omgivelsernes måde at vise uærbødighed på – at omgivelserne nogle gange puffer til os, og at dette giver os mulighed for at køre i en anden retning. Det er faktisk en fantastisk mulighed, der bliver serveret for os, og det ville være ærgerligt og måske også decideret livstruende for organisationen ikke at gribe bolden.

### Hvorfor arbejde med perspektiver?

Den græske filosof Heraklit sagde *”at man ikke kan bade i den samme flod to gange”,* da vandet konstant løber igennem floden og udskiftes. På samme måde kan vi konstatere, at en organisation heller ikke er den samme særlig længe ad gangen, idet stor udskiftning, nye tiltag og forskellige forandringer finder sted over tid. Der, hvor vi som mennesker får indflydelse er, når vi arbejder med forandringer i en ønsket retning. I virksomheder og organisationer er vurderingen af ønskede forandringer meget forskellige alt efter, hvor og hvem du spørger. Ledelsen, medarbejdere, ejere og kunder vil ofte definere ønsker i mere eller mindre forskellige retninger.

Der kan således opstå et *gap* eller en kløft mellem de perspektiver de forskellige interessenter har på deres arbejde. Typisk vil ejerne (bestyrelser, politikere etc.) udstikke mere eller mindre faste rammer for disse forandringer og ofte af en strukturel og økonomisk karakter. Derudover sker der ting samfundsmæssigt (både lokalt og globalt), der presser forandringerne i en givet retning. Og dels er der kulturen i virksomheden/organisationen, der med sine vaner, normer og værdier øver indflydelse på godt og ondt. Og *midt i orkanens øje står lederne og skal være i stand til at navigere skibet konstruktivt fra havn til havn.*

Koordinerede perspektiver, visioner og mål er centrale fokuseringer i enhver organisations liv. Her har vi mulighed for at være medskabende og kreative og det handler om at vi kan sprogliggøre de ting, *der kalder på os i fremtiden*. For at kunne håndtere kulturelle hændelser og ændre vores eksisterende kultur og adfærd, er vi nødt til at bruge energi på at definere, hvor vi gerne vil hen som en forudsætning for hvilke vaner, vi vil ændre. Det er her, der skabes handlemuligheder, og det er her, der skabes mening. Tidsmæssigt skifter perspektivet fra at forsvare det, vi har gjort/det vi kender, til at definere hvad vi gerne vil. Med andre ord skiftes til et fremtidsperspektiv.

Man kan som leder spørge sig selv om, hvad der i ens egen organisation bruges mest energi på i forandringsprocesser. Ofte vil der være en tendens til at bruge (for) meget energi på at forholde sig til eksisterende vaner og alt *for lidt energi på visioner, håb, mål og drømme*. Denne udfordring er set fra ledelsens (og organisationens) position den mest centrale. De kulturelle hændelser og vores vaner har i høj grad en kontekstuel påvirkning på vores liv og arbejdsliv, da disse to elementer sætter rammen for vores liv. Derimod har *sprogliggørelsen og koordineringen af visioner, drømme, håb og mål en implikativ påvirkning. Her har vi mulighed for indflydelse og mulighed for at være medstyrende i forhold til den retning vi skal gå.*