VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 17-06-2016

10 spørgsmål til forandringslederen

Størstedelen af lederne i kommuner og regioner har stået i spidsen for at gennemføre en forandring det seneste år. Og lederne forventer ikke arbejdsro, viser en ny undersøgelse blandt 1.500 ledere. I en ny publikation inviterer Væksthus for Ledelse dig tæt på forandringsledelse i praksis. Læs her, hvilke spørgsmål lederne anbefaler, at man stiller sig selv, når man står i spidsen for en forandring.

Skribentinfo



Charlotte Koch Hess
Chefrådgiver, Danske Regioner



Claus Herbert
Forretningschef
Type2dialog



Dorthe Storm Meier
Konsulent
OAO

Lederne er vant til at skulle stå i spidsen for omstruktureringer, implementere nye faglige tilgange og metoder eller indføre ny teknologi. Som en leder på et sygehus udtaler til Væksthus for Ledelses undersøgelse:"Vi ved godt, at det ikke falder til ro – forandringer er det nye normale".

Forandringer fylder så meget i offentlige lederes hverdag, at det på den ene side knapt giver mening at tale om forandringsledelse som en adskilt eller særlig ledelsesopgave. På den anden side bliver mange af de kendte ledelsestemaer – mening, motivation, kommunikation, inddragelse, tillid osv. – under en forandring særligt udfordrende. For selv om forandring ofte fryder, oplever ledere og medarbejdere den også forstyrrende – eller ligefrem frustrerende.

Selvom de udfordringer lederne står overfor i en forandring er forskellige, så stiller mange af lederne sig selv de samme spørgsmål. Her er de ti mest brændende spørgsmål. Svarene finder du nogle af i artiklen her. Endnu flere svar og praksisnære råd finder du i publikationen: Forandring fryder – og forstyrrer, hvor en

række ledere, der har stået i forreste række undervejs i forandringen, deler ud af deres erfaringer og refleksioner.

1. Hvor stort er dit spillerum til at præge forandringen?

Mange af de forandringer, du skal gennemføre kommer oppefra. Ved løbende at lytte dig ind på de politiske signaler på dit område, styrker du dine muligheder for at lede din egen organisation strategisk – og gøre forandringerne til dine.

Du kan eksempelvis lede opad, udfordre dine chefer og forsøge med viden og argumenter fra praksis at præge de forandringer, der er på vej, så de passer bedst til den virkelighed, forandringerne skal fungere i. Du kan også afsøge, hvor stort dit ledelsesrum er i forandringerne. Ligger mål og metoder helt fast? Hvor stort er spillerummet for lokale variationer og eksperimenter? Over- eller undervurderer du dine frihedsgrader, får du ikke det bedste ud af forandringen.

2. Hvilke dele af forandringen haster – hvad kan vente?

Større forandringer med mange parallelle processer risikerer at begrave dig og organisationen i kompleksitet. I kan ikke starte i et tilfældigt hjørne, give alt lige meget opmærksomhed og håbe at nå det hele til tiden.

Du er nødt til at skaffe dig overblik over forandringslandskabet for at kunne foretage de nødvendige prioriteringer. Det har du sikkert brug for at afstemme med din chef og forandringens andre aktører, så du kan omsætte din prioritering og timing i en plan, der kan formidles og følges op på.

3. Hvor velforberedte er I på denne forandring – og på de næste?

Der går som regel et stykke tid, fra en forandring viser sig i horisonten, til den er så tæt på land, at du kan se præcis, hvad den indeholder. Det er "ventetid", du som leder kan bruge til forberede dig selv og organisationen ved at tænke strategisk over, hvad I kan og vil bruge forandringen til.

Ved at være på forkant, kan du bedre sætte dit præg på forandringen og derved dels udvide og udnytte jeres lokale spillerum, dels undgå at I sidder for længe i en uproduktiv venteposition. Hvis ændringerne fx medfører, at I skal opbygge nye kompetencer eller samarbejdsrelationer, kan I tage hul på det i god tid.

4. Hvilke følelser sætter forandringen i gang?

Forandringer forstyrrer den etablerede orden, og det kan skabe en vis irritation blandt medarbejderne at skulle ændre vaner, bruge nye metoder og systemer osv. Det skal du som leder kunne håndtere.

Der kan fx være nogle, som oplever, at forandringen er udtryk for mistillid til, at de gør deres arbejde godt nok, eller at der slet ikke bliver brug for dem og deres kompetencer i fremtiden. Det kan skabe en uro og en utryghed, som gør det meget svært at få medarbejderne aktivt og konstruktivt med på det nye. Den frygt er du nødt til at adressere direkte – enten ved at vise, at den er ubegrundet eller ved at anvise konkrete handlemuligheder for den enkelte eller fx en hel faggruppe.

5. Hvordan gør du forandringen motiverende for alle?

Forandringer, der kommer udefra, er ikke altid født med et formål, som du selv eller medarbejderne

umiddelbart forstår og accepterer. Den følelse af mening og motivation, der er nødvendig for at realisere forandringens formål i hverdagen, er du som leder nødt til aktivt at bidrage til. Derfor må du også kunne leve dig ind i forandringens intention, så du kan stå på mål for den.

I nogle tilfælde skal du måske blot forklare den dybere mening og fx oversætte mere generelle og abstrakte principper til noget, der har en positiv betydning for medarbejdernes hverdag. Men du kan også have brug for at appellere til medarbejdernes forståelse for, at meningen ligger i hensynet til et større, fælles bedste – fx at få områdets økonomi til at hænge sammen, eller at styrke andre dele af en samlet indsats for borgerne.

6. Hvordan skal du kommunikere forandringen?

Forandringer skaber uro, og den begynder som regel, så snart de første rygter om noget nyt begynder at cirkulere. Det effektive modtræk er hurtig og præcis information om, hvad der kommer til at ske. Det er bare langt fra altid, at du som leder kan gøre dét, fordi du ikke selv har sikker viden, eller fordi der hele tiden sker noget nyt.

Løsningen vil typisk være, at du må kommunikere så tidligt, hyppigt, ærligt og direkte, du kan, herunder er åben om, hvad man ikke ved, og hvornår der kan ventes mere klar besked.

7. Hvordan påvirker forandringen jeres borgere og kerneopgave?

Forandringsledelse diskuteres ofte ud fra samspillet mellem leder og medarbejdere. De borgere, brugere eller patienter, det hele handler om, risikerer at blive overset eller klemt i den organisatoriske tumult, forandringerne medfører.

Som leder er din opgave i høj grad at repræsentere kerneopgaven og dermed også borgernes perspektiv. I princippet deler både medarbejderne og politikerne ønsket om at gøre en mærk- og målbar forskel for borgerne, men i en forandringsproces kan du være nødt til at balancere borgernes ønsker i forhold til andre interessenter og hensyn. Borger- og kerneopgaveperspektivet kan man blandt andet styrke ved direkte at kommunikere og samarbejde tæt med borgerne – herunder pårørende og familier – i forandringsarbejdet.

8. Hvilken indflydelse kan medarbejdere og borgere få på forandringen?

At involvere medarbejdere og borgere aktivt i forandringen er som regel den korteste vej til både ejerskab og den nødvendige viden om, hvordan ændringerne virker i hverdagen. Involveringen kan fx være med til at generere nye ideer, tilpasse standardløsninger til lokale forhold og kvalificere dine egne løsningsforslag.

Som leder er du nødt til at afklare, hvilken grad af medarbejder- og borgerinvolvering du kan og vil tilbyde. Lægger du op til større indflydelse, end du reelt kan give, kan involveringen give bagslag. En afgørende del af involveringen er derfor, at du gør det tydeligt, hvilke dele af forandringen, der ligger fast og må betragtes som et vilkår.

9. Hvor kan du som leder hente hjælp og støtte i forandringsprocessen?

At sikre dig adgang til sparring, moralsk støtte og praktisk hjælp er ofte både forudsætningen for, at du selv kommer helskindet igennem processen, og at forandringen bliver tilstrækkeligt bredt forankret.

Din egen chef, dine sideordnede lederkolleger og dit ledernetværk er oplagte muligheder. Det samme er

MED-udvalg, tillidsvalgte og en eventuel brugerbestyrelse. Men ofte er det lige så vigtigt, at du udpeger nøglepersoner blandt medarbejderne, fx til ambassadører, der kan være med til at løfte vigtige dele af forandringsarbejdet, fx at informere, svare på spørgsmål og bremse rygter.

10. Hvad kræver det af dit lederskab at stå i spidsen for forandringen?

At være leder handler generelt om, at du skal tage ansvar for helheden. At du tør træffe beslutninger uden fuld sikkerhed. At du har modet til at udfordre det, der står i vejen for fælles resultater.

Du kan være sikker på ikke blot at få brug for praktisk projektledelse, men også hele dit personlige lederskab. Fordi du som leder har hovedansvaret for, at de forandringer, der måske først forstyrrer, forvirrer og frustrerer, ender med at fryde og forbedre.

Kom tæt på forandringer i praksis

I publikationen "Forandring fryder – og forstyrrer" kommer du helt tæt på fem af de konkrete forandringer, som i de senere år har fyldt mest i kommuner og regioner, og de ledere, der har stået i forreste række undervejs.

Om undersøgelsen

Publikationen bygger på tre hovedkilder: 14 brede, undersøgende gruppeinterview med ledere i kommuner og regioner, en omfattende spørgeskemaundersøgelse (http://www.lederweb.dk/forandringsrapport) blandt næsten 1.500 offentlige ledere samt lederworkshops om udvalgte forandringstyper på fem forskellige velfærdsområder.

Bestil eller download gratis her

Bestil eller download publikationen: Forandring fryder – og forstyrrer her
Download rapporten fra survey her

Læs mere

Publikationen: Forandring fryder - og forstyrrer

Pas på fortællingen om forandringen

Hildebrandts 3 råd om at lede forandringer

Lewins 3 trin til forandringsledelse