

# Forandringsledelse trænger til forandring



Af Anette Franck, cand.phil, MBA, journalist

Én ting er tilsyneladende konstant i organisationer under forandring: Måden vi forsøger at skabe forandring på. Vi udvikler løsninger, som vi altid har gjort, nemlig i begrænsede fora som f.eks. en ledelse, en projektgruppe eller stabsfunktion. Herefter præsenterer vi vores planer, løsninger og beslutninger. Vi markedsfører efter alle kunstens regler i håb om, at de andre vil købe budskabet. Det bekymrer vi os om, for vi ved jo godt, at det vil de ikke altid.

## Modstand mod forandring

“Jamen folk er jo modstandere af forandring”, er en udbredt påstand. Nej, den udfordrer jeg gerne. Tværtimod, folk hungrer efter forandring på deres arbejdspladser.

Men folk er modstandere af måden, hvorpå ledere forsøger at skabe forandring, og de er ofte modstandere af kvaliteten af forandringer, som de oplever på arbejdspladser. Men de er ikke modstandere af forandring. Den forskel opdager forandringsledere ofte

ikke. De er nemlig travlt optaget af at præsentere deres løsninger i håb om, at organisationen vil købe budskabet.

Resultatet kender vi alt for godt: Det går sjældent som planlagt. Alle de andre kan nemlig ikke lige se fidusen, de har andre idéer, de er ikke enige i sammenhængen med andre aktiviteter i organisationen, de anfægter ressourceallokeringen og tidsplanlægningen, osv. Så har vi flere modarbejdere end medarbejdere med store konsekvenser for både resultater og trivsel.

## Modarbejdere

Vores præsentation af løsninger og planer for forandring er et møde med virkeligheden. Kollegaers og medarbejders virkelighed. De er ikke nødvendigvis uenige i behovet for forandring, men uenige i de konkrete bud. Årsagerne kan være mange:

Måske ved de noget andet end ledelsen, projektgruppen eller eksperten i stabsfunktionen? De kan have konkrete erfaringer med kunderne eller en anden faglig baggrund. Derfor vurderer de muligheder og behov for forandringen anderledes, men deres viden er ikke afspejlet i løsningen.

Måske har de brug for tid til læring, så den præsenterede information om forandring bliver til anvendelig viden i jobbet? Beslutningstagerne undervurderer konsekvent, hvor lang tid og hvor store anstrengelser de selv

**Paradoksalt at forvente, at medarbejdere (...) på få timer til et massemøde begriber, hvad der tog ledelsen eller projektgruppen måneder at nå frem til**

har lagt i at forstå problemstillingen, vurdere mulighederne og erkende løsningen. Paradoksalt at forvente at medarbejdere og kollegaer på få timer til et massemøde begriber, hvad der tog ledelsen eller projektgruppen måneder at nå frem til. Måske reagerer de på det på tvungne salg med krav om deres ‘indkøb’? Den velkendte taktik med at mobilisere ved at skitsere en truende fremtid er utroværdig og opslidende. De er trætte af år efter år at skulle arbejde på en brændende platform

og spørger med rette: Er det ikke ledelsens fornemmeste opgave at sørge for at handle med rettidig omhu, så organisationen ikke konstant er i undtagelsestilstand?

## Intelligent ledelse

Årsagerne til modstand er mange. Konklusionen er fælles: Forandringsledelse trænger til forandring. Vi har brug for ny forståelse af forandring for at skabe resultater og i øvrigt trives.

Vi er et videnssamfund, men udnytter ikke organisationens viden, når vi udvikler beslutningsgrundlag. Vi skal samarbejde langt tidligere og langt mere om forandring. Derfor er det tvingende nødvendigt, at vi lærer nye arbejdsmetoder. Involvering er ikke et personalegode. Det er intelligent ledelse, der matcher vidensniveauet i vores organisationer og kompleksiteten i vores forandringsopgaver.

[borsen.dk/opinion/blogs/](http://borsen.dk/opinion/blogs/)

Anette Franck er aktuell med bogen “Modarbejder eller medarbejder – Forandringskommunikation skaber samarbejde”.