

Forandring: Det er for meget!



■ **BLOGS** | Af Annette Franck

12. NOV. 2014



'Men vi skal vel også indse, at det bare kan være for meget med forandringer?', spurgte flere i publikum ved mit foredrag. Altså, at omfanget af forandringer er et problem i sig selv. Faktisk spurgte de ikke. De konstaterede.

Faktisk svarede jeg heller ikke. Jeg konstaterede også bare. Nemlig, at det bestemmer vi ikke selv. I en verden med mange årsager til forandring, kan vi ikke appellere til en højere instans om arbejdsro. Forandring er en del af jobbet.

Den erkendelse fører ikke nødvendigvis til konklusionen, at man skal affinde sig med de belastninger, publikum bekymrede sig om: Hvordan folk kan holde til, at der er så mange forandringer.

Mit bud er, at vi kan indrette os efter det. Hvis forandring er en selvfølgelig del af hverdagen, bliver det paradoksalt nok ikke så krævende. Så bliver forandringer til opgaver, vi skal løse på lige fod med alle andre opgaver, uden at det truer eller forstyrrer. Men det forudsætter, at vi ændrer tankegang og lærer nye arbejdsmetoder.

Er det forandring?

Vi har ikke taget konsekvensen af det gamle mantra om, at det eneste konstante er forandring. Udfordringen er, så vidt jeg erfarer, at vi forsat har en idealforestilling om stabilitet. Hver gang vi ændrer på strukturen, taler vi f.eks. om 'den nye organisation'. En, der afløser 'den gamle organisation'.

Jeg talte med en leder, der ærgrede sig over, at nye opgaver forstyrrede strukturen. Den 'nye organisation' skulle nemlig gerne holde mindst et år, som hun sagde. Den var led i en større plan og handlede mest om at redefinere nogle stillinger, allokere projekter og ressourcer, etc. Samme situation som nu. Men ved eftertanke var de fleste ikke direkte berørt af strukturændringen sidste gang. De fortsatte i stort set samme jobs med samme leder.

Er det forandring? Kun hvis forestillingen er, at vi skal have en stabil organisation, så hver gang vi organiserer os efter opgaverne, udfordrer vi stabiliteten. Hvad hvis vi opfattede det som helt selvfølgelig udvikling og en del af opgaverne? Så ville det højst sandsynligt være mindre belastende konstant at få en ny kollega hist og lidt andre opgaver pist.

Kald det udvikling

Vi bekymrer os om medarbejderes og kollegaers reaktioner på forandringer, og derfor strækker vi os gerne for at undgå at forstyrre (forestillingen om) stabiliteten. Et misforstået hensyn, hvis løsningen er at erkende – og anerkende –, at forandringer handler om udvikling. Det er ikke negativt eller belastende, men dygtigt. Under forudsætning af at vi har arbejdsmetoderne til at samarbejde om de udviklingsopgaver, der forandrer vores arbejdspladser.

Her kniber det oftere. De få i en ledergruppe, en projektgruppe eller en stabsfunktion finder løsninger på grundlag af deres begrænsede viden. Herefter bruger de mange kræfter på at overbevise organisationen, f.eks. om planlægning og prioritering med konsekvenser for organiseringen. Det oplever kollegaer og medarbejdere forstyrrende. Løsningerne overrasker, og ofte negativt, fordi de afspejler ikke organisationens viden, erfaringer og ideer. Så er forandring bare for meget.

Hvis forandringerne var en selvfølgelig del af den konstante opgaveløsning, og vi i øvrigt evnede tidligt og vedvarende at inddrage de, der skal bidrage (og ikke forstyrre alle de andre), så ville det ikke være så for meget. Men det forudsætter, at vi ændrer tankegang omkring forandring og lærer nye arbejdsmetoder til at samarbejde om at udvikle løsningerne.

Paradoksalt nok bliver forandring mindre belastende, jo mere vi tillader, at det bliver en selvfølgelig del af opgaveløsningen og evner at samarbejde om det. Så kalder vi det bare udvikling.