

## At komme godt gennem forandringer *sammen* som ledelse og medarbejdere

*Af chefkonsulent Peter Hansen-Skovmoes, Synergi HRM og chefkonsulent Gert Rosenkvist, Rosenkvist Consult.*

### Indledning

Udgangspunktet for denne artikel er, at forandringer i offentlige organisationer er et grundvilkår og ikke en ekstraordinær begivenhed. Vi mener derfor, at der er grund til at se nærmere på, hvilke tilgange ledere – og medarbejdere har til forandringsprocesser og konsekvenserne af disse tilgange.

Vort ønske er at skabe en alternativ fortælling til den dominerende fortælling om, hvordan medarbejdere og ledelse kommer gennem forandringer i organisationer. Det er vores erfaring som konsulenter, at der blandt ledere og medarbejdere trives en dominerende fortælling om, hvordan forandringer forstås og håndteres. I den dominerende fortælling indgår metaforer som ”brændende platform” og ”modstand mod forandring”.

Metaforen den ”brændende platform”, bygger på den antagelse, at medarbejdere og ledere først for alvor motiveret for forandring, når de kan mærke jorden brænde under sig.

I den dominerende fortælling indgår der endvidere en meget udbredt brug af begrebet ”modstand mod forandring”. Det bliver opfattet som et generelt og ”naturligt” reaktionsmønster hos medarbejdere, at de vil udvise modstand i forandringsprocesser. Dette begreb, som stammer oprindeligt fra psykodynamisk teori, åbner for at ledere skal arbejde på at overvinde denne modstand hos medarbejderne. Disse bliver så gjort til passive tilskuere til forandringsprocesserne, som så mest bliver til et anliggende for ledelsen. Modstandsbegrebet lukker samtidig for at gøre forandring til et fælles og relationelt anliggende for medarbejdere og ledelse, sådan at både ledere og medarbejdere kunne blive aktører i forandringsprocessen.

Vi vil med artiklen gerne tilbyde en alternativ fortælling om ledelse af forandringer og andre måder at tænke om og forholde sig til forandringer på i organisationer.

### Nyttige tænke- og handleværktøjer i forandringsprocesser - forandringsbuketten

I forbindelse med vores arbejde med at hjælpe medarbejdere og ledere med at komme godt igennem forandringer sammen udviklede vi en ”forandringsbuket”. En metafor som på en enkelt og billedskabende måde kunne udtrykke essensen i vores tilgang til forandring og præsentere tænke – og handleværktøjer, som kunne være til nytte i den konkrete forandringsproces.

Vores forandringsbuket med nyttige måder at møde, tale om og håndtere forandringer og forandringsprocesser på ser således ud:

- ❖ Det ligger os stærkt på sinde at forandringer fører til varige forbedringer for dem vi er her for.
- ❖ Vi sætter samarbejdet om kerneopgaven og dem vi er her for øverst på dagsordenen.

- ❖ Vi er gensidigt hinandens forudsætninger for at lykkes.
- ❖ Vi hjælpes med at gøre alle til aktører og deltagere i frem for tilskuere til forandringen.
- ❖ Vi øver os i at bruge sproget til at løfte hinandens bidrag til fællesskabet.
- ❖ Vi anerkender at forandringer er forbundet med dilemmaer, som vi håndterer i dialog.
- ❖ Vi gør tvivl og bekymringer til et fælles og organisatorisk frem for privat anliggende.
- ❖ Vi opfatter problemet som problemet – ikke personen og taler om det, som ”kommer imellem os” på en respektfuld måde.
- ❖ Vi skaber udvikling og forandring sammen på 1000 forskellige små og store måder.
- ❖ En fælles vision og passion gør det lettere for os at lykkes med forandringer.
- ❖ Vi hjælpes ad med at fokusere på og tale om de dele af forandringerne som vi har indflydelse på.
- ❖ Vi er sammen om at skabe mening og retning – ledere og medarbejdere.

**Det ligger os stærkt på sinde at forandringer fører til varige forbedringer for dem vi er her for.**

Udlægning:

Pointen med dette udsagn er at aktørerne hjælpes ad med at fastholde fokus på at forandringerne i praksis fører til varige forbedringer for borgerne og brugerne.

**Vi sætter samarbejdet om kerneopgaven og dem vi er her for øverst på dagsordenen.**

Udlægning:

Pointen i udsagnet er at sætte og fastholde fokus på betydningen af at holde enhedens, institutionens eller virksomhedens kerneopgave. Gennem de seneste år har begrebet kerneopgave fået en central placering i diskurserne om offentlig ledelse og styring. Kerneopgaven er i ental er et af argumenterne i denne diskurs.

**Vi er gensidigt hinandens forudsætninger for at lykkes.**

Udlægning:

Pointen i dette udsagn er at sætte fokus på den indbyrdes forbundethed, samhørighed og gensidige afhængighed mellem ledere og medarbejdere, mellem ansatte og borgere/brugere.

**Vi hjælpes med at gøre alle til aktører og deltagere i frem for tilskuere til forandringen.**

Udlægning:

Pointen med udsagnet er at vi ønsker at tilskynde ledere og beslutningstagere til at involvere og engagere medarbejderne og andre der bliver berørt af forandringerne i dialog- og tilblivelsesprocessen.

**Vi øver os i at bruge sproget til at løfte hinandens bidrag til fællesskabet.**

Udlægning:

Pointen i dette udsagn er at kaste lys på betydningen af hvordan vi taler om kommende og igangværende forandringer. Herunder betydningen af at parterne hjælpes ad med sprogligt at fremhæve ressourcer, muligheder og forhåbninger samt at lede efter knuste drømme i problemmættede udsagn og fortællinger.

**Vi anerkender at forandringer er forbundet med dilemmaer, som vi håndterer i dialog.**

Udlægning:

Pointen i dette udsagn er at der i langt hovedparten af alle forandringsprocesser vil dukke dilemmaer og udfordringer op, som fortjener og behøver dialog mellem parterne (ledere, medarbejdere m.v.)

**Vi gør tvivl og bekymringer til et fælles og organisatorisk frem for privat anliggende.**

Udlægning:

Pointe i dette udsagn er at sætte spot på betydningen af at tale om den tvivl og de bekymringer forandringer afstedkommer som et anliggende for alle og som et organisatorisk anliggende frem for noget den enkelte selv må bekymre sig om eller forholde sig til

**Vi opfatter problemet som problemet – ikke personen og taler om det, som ”kommer imellem os” på en respektfuld måde.**

Udlægning:

Pointen i dette udsagn er, at problemer er gemt i relationerne mellem ledere og medarbejdere indbyrdes og ikke inde i enkelte personer, og at det er problemet der er problemet og ikke den enkelte leder eller medarbejder.

**Vi skaber udvikling og forandring sammen på 1000 forskellige små og store måder.**

Udlægning:

Pointen i dette udsagn er at fremhæve betydningen af at se ændrings- og udviklingsprocesser, som en mangfoldighed af forbedrings- og læringsaktiviteter.

**En fælles vision og passion gør det lettere for os at lykkes med forandringer.**

Udlægning:

Pointen i dette udsagn er at det bliver lettere at lykkes med hensigten med forandringerne hvis den er drevet af en fælles vision (det attraktive billede af den ønskværdige fremtidige tilstand) og passion (det fælles engagement der driver arbejdet og indsatsen med kerneopgaven)

**Vi hjælpes ad med at fokusere på og tale om de dele af forandringerne som vi har indflydelse på.**

Udlægning:

Pointen med dette udsagn er at tilskynde alle parter – ikke mindst medarbejderne – til at fokusere det de har indflydelse på i forbindelse med forandringen. Vi kalder det mentalt, ubetalt overarbejde at fokusere på og tale om alt det der er udenfor indflydelsessfæren

**Vi er sammen om at skabe mening og retning – ledere og medarbejdere.**

Udlægning:

Pointen i dette udsagn er at meningskabelse er et fælles og dialogisk anliggende og ikke noget, der er forbeholdt ledelsen alene. Gennem dynamisk meningskabelse over tid er parterne desuden sammen om at sætte retning på indfrielsen af forventningerne til forandringens udviklingspotentialer.

Når problemmættede fortællinger er dominerende hersker der ofte et "underskuds- og mangelsprog", med skyld, etiketter og motivfortolkninger. Problemmættede fortællinger bliver ofte fortalte i lukkede fora, hvor de møder støtte og sympati og for rigtig vind i sejlene. Dominerende problemmættede fortællinger er med til at begrænse og indsnævre lederes og medarbejderes handlemuligheder i forbindelse med at håndtere forandringsprocesserne.

Det får den konsekvens, at ledere og medarbejdere får en tendens til at trække på diskurser, som skaber en indbyrdes negativ positionering af hinanden. Medarbejderne ses som "modstandere" af forandring og ledelsen som dem, der har "en skjult dagsorden". Når det går rigtig galt kan den diskursive positionering ende i en offer-skurk positionering af ledelsen blandt medarbejderne og i en tilsvarende, ligesom ledelsen kan positionere medarbejderne som vrangvillige, som må lære forandringen på den hårde måde.

Det er vores erfaring, at det er afgørende at bryde disse fastlåste positioneringer ved at arbejde med at omforme de problemmættede fortællinger til foretrukne fortællinger. De problemmættede fortællinger fremstår nemlig ofte som objektive beskrivelser af faktuelle forhold – "vores APV-rapport viser jo, at vort psykiske arbejdsmiljø er elendigt". Det vil derfor være nyttigt at opfatte den problemmættede fortælling til en formbar konstruktion fremfor en objektiv beskrivelse. Der er med at ord brug for at udfordre den problemmættede fortællings sandhedspræg og få øje på andre erfaringer og handlinger i organisationen, der kan åbne op for en mere nuanceret fortælling.

Dette sker ved på samme tid at anerkende problemhistoriens magt og indflydelse og så igennem handlinger ledere og medarbejdere indbyrdes at lade en foretrukken fortælling vokse langsomt frem. Det er vores erfaring i den sammenhæng, at nyttige overvejelser og handlemuligheder for ledelsen kan være:

- At skærpe opmærksomheden over for hvilke historier medarbejdernes og også ledelsens udsagn og spørgsmål kan være indlejret i – det kan være plot og positionering
- At tage stilling til hvilke historier vi som ledelse vil lægge øre til, og selv er med til at skabe. Hvis dele af et ledelsesteam konsekvent omtaler medarbejdere som kan have en skeptisk indstilling til forandringer som "de fodslæbende på bagperronen" er dette næppe en nyttig sprogbrug for forandringsprocessen. I stedet for er der brug for sproglig omhu til at italesætte begivenheder, så de kan blive input til foretrukne fortællinger
- At skabe kontekster hvor det bliver muligt at arbejde med at fortælle om nytteværdien af besluttede forandringer tæt på kerneopgaven og de enkelte medarbejderes praksis

- At bruge den skriftlige kommunikation til at skabe mening og forstærke de gode historier om forandringsprocesser. Ofte bruges den skriftlige kommunikation mest til at informere om regler og kontrol.

## **Fortællingers skabende kraft i forandringsprocesser**

I forandringsprocesser vil de enkelte organisationsmedlemmer søge at skabe mening i de informationer, som de modtager og de oplevelser og handlinger, som pågår i organisationen. Derved bliver fortællingerne en ramme til at forstå både nutidige, fortidige og fremtidige "forandringsbegivenheder". Fortællinger om konfliktfyldte forandringsprocesser stiller ofte mindre nyttige positioner til rådighed og kan lukke for dialog og den enkeltes lyst til udvikling og læring i forbindelse med forandringsprocesserne. Når de problemmættede fortællinger dominerer, opstår der ofte et underskuds- og mangelsprog om forandringsprocessen. Og de problemmættede fortællinger fremstår som "objektive" beskrivelser af faktuelle forhold.

Det er derfor vores erfaring, at det er vigtigt, at ledelsen arbejder strategisk med fortællinger i forbindelse med forandringsprocessen. Det kan ledelsen gøre ved at give plads til problemfortællingen og arbejde med at omforme denne til ønskværdig og foretrukken fortælling. I den forbindelse er det meget afgørende at understrege, at fortællinger altid er knyttet til handlinger og det levede liv i organisationen. Så ledelsen må sikre, at medarbejdere og ledelse indbyrdes kan gøre sig erfaringer i praksis med, hvordan den ønskværdige og foretrukne fortællinger kan tage sig ud..

Det er også afgørende, at ledelsen udvikler en opmærksomhed på, hvilke fortællinger de selv er med til at skabe og hvilke fortællinger de selv vælger at lægge øre til. Det er vores erfaring at ledelsesteam uforvarende kan medvirke til at skabe problemmættede fortællinger om medarbejdernes tilgang til forandring. I forbindelse med en opgave en af os havde, lagde vi mærke til, at en gruppe medarbejdere fra en afdeling konsekvent blev omtalt som "de fodslæbende på bagperronen". Næppe en nyttig måde at tale om medarbejdernes tilgang til forandring på.

Det nyttige i at arbejde strategisk med fortællinger er også, at fortællinger kan rumme de modsætninger og den kompleksitet, som er knyttet til forandringsprocessen på en anderledes og meningsfuld og engagerende måde end facts og tal kan alene.

## **Meningsfulde fortællinger i forandringsprocesser**

I vores arbejde med forandringsprocesser i organisationer, har vi fundet frem til en række kendetegn på en fortælling, som kan fungere meningsfuldt i en forandringsproces.

Den meningsfulde fortælling er først og fremmest knyttet til de arbejdsindsatser og opgaver, som er afgørende i den enkelte organisation. Endvidere må fortællingen have en rød tråd, som åbner op for nye og andre måder at løse opgaver og arbejde sammen på. Det er også afgørende, at fortællingen tildeler agtværdige positioner til både medarbejdere, ledere og borgere/brugere/kunder, og at den muliggør et respektfuldt samspil med omverdenen i øvrigt. Fortællingen må også rumme den kompleksitet og de dilemmaer, som kan opstå i forandringsprocessen, og som kan deles i arbejdsfællesskabet. Endelig må fortællingen være rummelig i den forstand, at den må være åben for, at den enkelte leder og medarbejder har mange og forskellige handlemuligheder, således at stempler af den enkelte kan undgås.

### **Perspektivering**

Vi har i artiklen villet vise et alternativ til den dominerende tilgang til at gennemføre forandringer i organisationer. Et alternativ der fremhæver betydningen af sprogets og fortællingers skabende kraft i forandringsprocesser og den relationelle forbundethed mellem ledelse og medarbejdere.

### **Kort om forfatterne**

Peter Hansen-Skovmoes, chefkonsulent Synergi HRM og Gribskov Kommune.

For en nærmere præsentation se <http://synergi-hrm.dk/>

Gert Rosenkvist, chefkonsulent Rosenkvist Consult

For en nærmere præsentation se <http://www.rosenkvistconsult.dk/>