

Ledere beskytter ikke status quo – de udfordrer status quo i jagten på det fremragende. De foretager organisatoriske ændringer, justerer organisationsstrukturen, køber andre virksomheder, ændrer markedsstrategien, udvikler nye produkter eller øger forventningerne til medarbejderne. Dette kan skabe forstyrrelse i organisationen, og behovet for forandring, både personlig og organisatorisk, er uundgåeligt.

Hvad gør forandring så udfordrende?

Forandring har en ekstern dimension og en intern dimension. Eksternt er der forandringsaspekter, der er ret konkrete: At flytte fra én by til en anden, at få et nyt job, tabet af en nærtstående, m.m. Internt er der tilpasning til forandringen, hvilket kommer til udtryk gennem de tanker, følelser, oplevelser og følelsesmæssige reaktioner, der bliver udløst af den eksterne forandring. En ekstern forandring kan opstå hurtigt, hvorimod den interne tilpasning til forandringen kan tage meget længere tid.

Hvis du er initiativtager til forandringen, har du haft mulighed for at tænke over, planlægge og være en del af processen bag enhver given forandring, din organisation har implementeret. Men dine medarbejdere er muligvis blot modtagere af forandringen, og for dem vil det være sværere at tilslutte sig forandringen, fordi den er pålagt, og de ikke har haft tid til at foretage de interne justeringer, som forandringen kræver.

Så hvad kan du som leder gøre for at lede andre succesfuldt gennem forandring?

Udvikle et ansvarligt mindset. Vi kan vælge, hvordan vi vil reagere i enhver given situation. Vi vælger ikke nødvendigvis den forandring, vi skal håndtere, eller de følelser, der opstår i kølvandet på en uventet begivenhed. Men vi kan vælge vores adfærd. Vi kan bebrejde begivenheder, andre mennesker, vejret og aktiemarkedet. Vi kan sidde på sidelinjen og være fulde af gode idéer uden at turde bakke vores ord op med handling – ligesom figuren i Dilbert-tegneserien, som bærer en T-shirt med teksten "Forandring er godt - lad det ske for andre". Eller vi pisker en stemning op, bliver stressede, bliver triste og skaber følelsesmæssig turbulens.



For positivt at påvirke andre, er du nødt til selv at personificere budskabet. Som Sokrates siger: "Lad ham, som vil bevæge verden, først bevæge sig selv." Det handler om at være i stand til at tage ansvar – og ikke om at være ansvarlig for noget. Når vi tager ejerskab for vores følelser og vores evne til at vælge, kan vi inspirere andre til at gøre det samme. Det kræver opmærksomhed at stoppe op, før instinktive impulser tager over, og vi gør noget, som vi senere fortryder. Når vi er opmærksomme og bevidste, kan vi huske, at korttidsimpulser nødvendigvis må afstemmes med langsigtede interesser og langsigtede interesser er oftest direkte relaterede til vores værdier.

Sæt dine værdier i spil. Kulturen i enhver gruppe, organisation eller afdeling er skabt af lederens opførsel, symboler på, hvad der er vigtigt, og det system,

organisationen har etableret. Værdier, dvs. det, mennesker siger, er vigtigt for dem, demonstreres gennem adfærd. Hvis du vil skabe forandring i en organisation, kræver alle tre dimensioner betydeligt arbejde. Af de tre er det dog lederens opførsel, der har den største indflydelse på en organisations kultur. Forandrer du dét, forandrer du meget. Og i perioder med forandring (stress), er lederes opførsel endnu mere vigtig, fordi ægte værdier og værdier, der bliver bakket op med handling, bliver endnu mere tydelige. Når beslutninger træffes under pres, er der typisk mere på spil, og værdier, der bliver bakket op med handling, er meget synlige og kan sende et stærkt budskab om, hvad der er vigtigt, og hvad der sættes pris på.



Eksempel: En organisations håndtering af fyringer er en vigtig mulighed for at forstærke organisationens værdier. Hvis den overordnede mission er organisationens hovedfokus, og beslutninger træffes for yderligere at styrke dén mission og for fortsat at have en dynamisk organisation, så har den måde, fyringer håndteres på, afgørende betydning – ikke kun for de personer, der bliver fyret, men også for de personer, der bliver tilbage. Her er det fundamentalt for ledere at forstå, at deres værdier vil blive testet. Derfor er direkte, ærlig og respektfuld kommunikation særligt vigtig.

Demonstrere disciplin. I perioder med betydelig forandring vil personer omkring dig måske opleve overgangen fra, hvad de troede skulle ske, til hvad der nu sker, og hvad det muligvis får af betydning i fremtiden. De har på en måde mistet deres balance og er på jagt efter stabilitet. En effektiv leder vil handle,



kommunikere grundene og rationalet bag handlingen klart og tydeligt, komme med præcise opfordringer, leve op til hans eller hendes forpligtelser og være synlig, til stede og tilgængelig for dem, der har brug for hjælp. En nylig undersøgelse i USA Today spurgte medarbejdere, om deres ledere havde kommunikeret, hvordan den nuværende økonomi muligvis ville påvirke organisationen. 70 % af respondenterne svarede, at det havde deres leder ikke. Så synlig, fornuftig handling er vigtig og tjener ikke kun det formål at engagere og informere andre, men også at skabe tillid til organisationens ledere.

Være fortalere for læring og udvikling. Betydelig forandring fremhæver de af livets realiteter, som kan blive glemt i dagligdagens rutine: Livet er virkelig en rejse, ikke en destination, og det kræver konstant læring at leve det fuldt ud. Vi har alle vores daglige rutiner, som let kan skjule det faktum, at forandring faktisk altid forekommer. På daglig basis er det ikke noget, vi fokuserer på. Vi



hører indimellem personer svare, når vi spørger dem, hvordan det går: "Fint som sædvanligt". Der mangler noget, når den attitude gennemsyrrer hele dit liv. Hvad er det? Tankegangen med nysgerrighed, læring og en entusiastisk tilgang til livet. Forandring tilbyder os en

klar mulighed for at træffe valg og vokse. Det giver os chancen for at udvide, strække og opdage bare en lille smule mere om, hvem vi i virkeligheden er.

Vi beundrer karakter og stolthed i vores kulturs helte, og hver eneste af de helte, når de står ansigt til ansigt med en krise eller udfordring, vælger at reagere på en måde, der skubber dem ud af deres komfortzoner, og gør dem i stand til at lære og vokse på måder, de måske aldrig forestillede sig var mulige. Tænk på Nelson Mandela, Martin Luther King, Franklin Roosevelt eller Abraham Lincoln. De stod hver især over for betydelige udfordringer og gik igennem perioder med dyb, personlig krise – og de fandt hver især måder til at tilpasse sig, lære og vokse i deres evne til at overkomme forhindringer på deres vej.

Være forstående og stærk. For det meste vælger personer ikke selv, at der skal ske betydelige forandringer. Det sker bare. Den følelsesmæssige rutsjetur begynder, og mennesker reagerer på baggrund af deres egen bevidsthed og evner. Når vi øger bevidstheden, øger vi antallet af valg, hvilket kan føre til mere produktiv adfærd.

Hvis en forandringsleder opnår selvbevidsthed, forstår sin reaktion på forandring og er åben over for læring og vækst, så kan denne leder være en effektiv ressource for andre. Hvorfor er det sådan? Fordi reelle forandringer begynder med et internt skifte, en accept. Og hvis en person sidder fast og ikke kan komme videre i processen, har vedkommende brug for to ting fra dig: Forståelse og indre styrke.

Det er her, evnerne inden for effektiv kommunikation kommer i spil: Evnen til at lytte og være empatisk i forhold til en anden persons fortælling, evnen til at hjælpe dem med at tage ejerskab for deres del i historien, og evnen til at udvise forståelse for deres situation og samtidig udfordre dem til at strække sig, til at vokse, til at acceptere. Den succesfulde leder kan acceptere den menneskelige kamp og de følelser, der er forbundet med en sådan kamp, og hjælpe sine kolleger med at træffe valg, der vil bevæge dem fremad på læringsrejsen.



“Menneskets situation er ikke bestemt på forhånd og ligger ikke fuldt under for de omgivende betingelser. Han/hun bestemmer selv, om han/hun vil give efter for betingelserne eller tage sagen i egen hånd. Med andre ord er mennesket ultimativt selvbestemmende. Mennesket eksisterer ikke kun, men bestemmer altid, hvad hans/hendes eksistens skal være, hvad han/hun bliver i det næste øjeblik.”

– Victor Frankl

Om forfatteren



Don Johnson
US Sales Director hos Insights

Don har mere end tyve års erfaring med virksomhedsledelse, ledelse, salg, ledercoaching og konsulentarbejde inden for præstationsforbedring. Han har coachet ledere hos Google, Microsoft, The Boston Consulting Group, Yahoo!, AXA Equitable, Crowe Horwarth, YouTube og andre organisationer verden over.