

Er det behov for nok en artikkel om endringsledelse?

– fire råd til gode prosesser, fem ønsker til ledere og seks anbefalinger til oss alle

Av Jon Fredrik Alfsen, partner i Aider

Sitatet «aldri har det gått så fort som nå, aldri vil det gå så sakte igjen» oppsummerer vel egentlig situasjonen i arbeidslivet nå og fremover. Jeg er ganske sikker på at tema der hvor du jobber er at dere må ha fokus på kontinuerlig endring og forbedring, nyskaping og innovasjon og at dere må utvikle en omstillingsdyktig kultur med endringsvillige medarbeidere. Men hvordan få det til? Her får du fire råd til gode prosesser, fem ønsker til ledere og seks anbefalinger til oss alle.

Innledning

Det er skrevet mye god faglitteratur om endringer og vår erfaring er at mange ledere, HR ansatte, tillitsvalgte og medarbeidere generelt har mye kunnskap om hva som kjennetegner gode endringsprosesser. Men selv med denne kunnskapen og med de beste intensjoner så betyr det likevel ikke at man får det til. Altfor mange endringsprosesser mislykkes. Ifølge professor Inger G. Stensaker ved NHH så mislykkes så mange som 70-75 % av planlagte endringer. Vår opplevelse er at det er et «knowing-doing gap». Vi vet egentlig mer enn nok, men vi får det ikke helt til i praksis.

Gjennom vår mangeårige erfaring som praktikere på dette området har vi blitt mer og mer klar over hva som er den virkelige nøkkelen til å lykkes, nemlig hensiktsmessig og systematisk involvering og ansvarliggjøring av hele organisasjonen. Ikke bare i forbindelse med såkalte planlagte endringer som gjerne håndteres på prosjektliggende vis, men i tilrettelagte og kontinuerlige diskusjoner i organisasjonen om hva fremtiden kan bringe av muligheter og utfordringer.

En del av nøkkelen til å lykkes er derfor også tenke helt nytt om endringsledelse som begrep. I tradisjonell forstand handler endringsledelse om å lede en virksomhet, eller deler av en, gjennom en konkret og tidsavgrenset endringsprosess. Vår påstand er at endringsledelse i økende grad handler om å lede i en kontinuerlig tilstand av endring og uforutsigbarhet samtidig som enkeltstående og større endringsprosesser/omstillinger fortsatt vil kreve fokusert og prosjektliknende tilnærming.

Fire råd til gode prosesser

1. **Få flest mulig til å forstå de utviklingstrekk og trender som enten har eller kan komme til å treffe oss som virksomhet eller enhet.** Det er viktig både for å øke den generelle endringsberedskapen og for å trene de ansatte på å forstå ulike drivkrefter og hva det kan bety for virksomhetens muligheter og utordringer fremover. Dette vil også øke de ansattes forståelse av behov for endring eller utvikling, deres helhetsforståelse, samt forståelse av handlings- og mulighetsrom.

2. **Kjenn egen endringsmodenhet eller endringskapasitet.** Alle virksomheter er unikt forskjellig og har ulik erfaring med endrings- og utviklingsprosesser. For å kunne velge riktig tilnærming til endringsprosesser så er det en forutsetning å forstå egen virksomhet. Det finnes ikke en oppskrift som passer alle virksomheter eller prosesser.
3. **Hovednøkkelen for gode prosesser er SMART involvering.** Det betyr ikke at alle skal være involvert i alt hele tiden. Det godt strukturerte både ovenfra og ned prosesser og gode nedenfra og opp prosesser. Dere må selvsagt unngå opplevelse av skinnprosesser og kvasi-involvering.
4. **Istandsette lederlinjen.** For mange ledere i norsk arbeidsliv blir enten opprørere eller desertører i endringsprosesser de opplever å ikke bli involvert i. Opprørerne er lett å få øye på, de er gjerne høyløst uenig både før, under og etter beslutninger. Desertørene er vanskeligere å få øye på. Kanskje de praktiserer BOHICA (bend over here it comes again), kanskje de unnlater å gjennomføre og orientere seg mer mot egne folk og fagområde enn til øverste ledelse. Gode prosesser forutsetter ledere som greier å oversette overordnede ambisjoner og planer til egne folk på en måte som de kan forstå. Ledere må kommunisere og skape mening og forståelse. Men husk, har dere for mange desertører eller opprørere så kan det være at dere ikke har jobbet godt nok med å involvere, istandsette og trygge ledere på dere viktige rolle i endrings- og utviklingsprosesser.

Fem ønsker til ledere

Vi tenker at lederes rolle og spesielt mellomlederens roller på mange måter er den «glemte» gruppen. Mellomledere er de mest sentrale for å skape økt endringskapasitet i virksomheten og for øke de ansattes omstillingsdyktighet, den enkeltes evne og vilje til læring og utvikling. Derfor har vi 5 ønsker til ledere.

1. **Ta rollen som endringsagent.** Du skal både sørge for effektiv og god drift og tenke utvikling og forbedring.
2. **Se på deg selv som en oversetter og vær i forkant.** Du må både formidle og legge opp til strategiske diskusjoner med egne medarbeidere.
3. **Vær mer opptatt av dine medarbeiders læring og utvikling.** Vi trenger å utvikle medarbeidere som er utviklings- og endringsorientert. Ikke bare vær opptatt av leveranser og kvalitet. Bruk mer tid å få medarbeidere til å reflektere over det de gjør og egen læring.
4. **Aksepter at du ikke har kontroll.** Det skjer så mye så fort, så glem eller juster eventuell ambisjon om fullstendig kontroll. Vær mer tydelig på mål, retning og ambisjoner.
5. **Du har derimot kontroll over det som viktigst for folk flest.** Sist jeg sjekket så hadde folk behov for å bli sett for den de er og få litt anerkjennelse for det de forsøker å bidra til.

Seks anbefalinger til oss alle!

Uavhengig av om vi er ledere, ansatte generelt eller jobber i HR, eller om vi er 25, 35, 55 eller 65 år så må vi ta ansvar for å vår egen karriere, kompetanse og utvikling. Det har blitt enda viktigere i dagens endringsorienterte arbeidsliv. Husk at det alltid er bedre omstille seg enn å bli omstilt,

det er bedre å utvikle seg enn å måtte bli utviklet, det er bedre å være indre motivert enn ytre styrt

1. Bli tryggere på deg selv og din egen kompetanse. Bruk mer tid på å bli bevisst den kompetansen du allerede har, hvem du selv er og hva som driver deg. Husk at du kan mer enn du tror.
2. Dyrk livslang læring og du må sørge for din egen attraktivitet i arbeidsmarkedet
3. Bli enda bedre på selvledelse. Du må også kunne sette mål, avklare forventninger, prioritere, forankre dine oppgaver og hos leder og andre interessenter.
4. Gjør deg ledbar og ta ansvar for leder-medarbeiderrelasjonen. Ledelse utøves i en relasjon som begge parter har ansvar for.
5. Velg holdning til endring og utvikling. Endring og utvikling er ikke et valgfag som noen av oss kan velge bort. Jeg tror holdningen fremover må i enda større grad være at det trenger ikke være dårlig for å bli bedre, som en leder sa til meg, hos oss skal alle tenke, bedre i dag enn i går, men ikke så bra som i morgen.

Jon Fredrik Alfsen er statsviter og har bakgrunn som universitetslektor. Han har over 20 års erfaring som konsulent og arbeider med karriereveiledning, utvikling av lederskap og medarbeiderskap, samt organisasjonsutvikling og endringsprosesser.

Aider leverer tjenester innen leder- og organisasjonsutvikling til kunder i offentlig og privat sektor. Samhandling med og leveranser fra Aiders konsulenter er kjennetegnet ved engasjement, enkelhet og effekt. For mer informasjon om artikkelforfatteren og Aider, se aider.no