

Ledelse af forandringer



Af **Ulrik Lange**

Forandringer er kommet for at blive. I virksomheder og organisationer ændres og udvikles som aldrig før i historien. Der anvendes rigtig mange ressourcer i form af tid og penge til at implementere besluttede forandringer. Ofte arbejdes der med flere samtidige forandringsprojekter i den enkelte afdeling – oveni den almindelige drift og produktion.

Det er derfor **i alles interesse, at forandringsprojekter lykkes** og skaber værdi. For den enkelte medarbejder i form af læring og kompetenceudvikling og for virksomheden i form af forbedret performance. Flest mulige skal have en positiv oplevelse af en gennemført forandring, idet den oplevelse giver anledning til at de følgende forandringer mødes åbent.

Sikker og kvalificeret ledelse og styring af disse forandringer bliver en kernekompetence for nutidens og fremtidens ledere. De virksomheder, som er bedst til at håndtere forandringer, vil også være fremtidens vindervirksomheder. Forandringer skal ledes fra idé til implementeret og fastholdt virkelighed – ellers er de spild af alles tid!

Forandringsledelse hører til blandt de vanskeligere discipliner. At være dygtig til at lede og bidrage til forandringer er ikke nødvendigvis en vuggedave.

Det er en kompetence, som for de flestes vedkommende skal udvikles og trænes på linie med andre kompetencer. Men det drejer sig ikke kun om den enkelte leder og medarbejder. Det drejer sig i høj grad om at udvikle den **organisatoriske bevidsthed** i virksomheden.

Da forandringer er blevet en stor del af hverdagen i virksomheder, vil det være klogt at starte med at **fastlægge en forandringsfilosofi**: Et sæt af antagelser og værdier, der ligger til grund for den måde, forandringsprocesser gennemføres på. Det drejer sig om at finde fælles svar på eksempelvis følgende spørgsmål:

Hvad skal kendetegne *vores* forandringsprocesser?

Hvordan ønsker vi, at forandringer skal opleves af *vores* kunder, medarbejdere og ledere?

Hvilke historier ønsker vi, at der fortælles om forandringer hos os?

Hvilket menneskesyn ligger bag *vores* tilgang til forandringer?

Hvilket organisationssyn ligger bag?

Hvilken ledelsesform tilstræber *vi* under forandringer?

Hvilke spilleregler ønsker vi skal gælde?

Hvordan indsamles *vores* organisatoriske erfaring vedrørende gennemførelse af forandringer? Etc.