

Om at håndtere forandring

af Mogens Lilleør

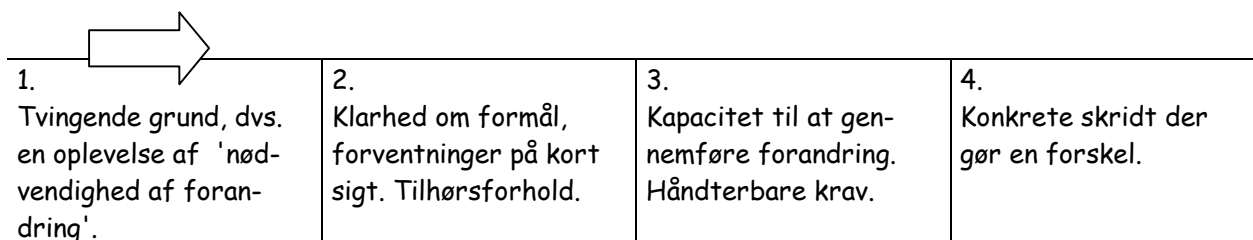
Store dele af X organisation er under forandring, særligt som følge af sammenlægninger af enheder, institutioner og afdelinger. Mange medarbejdere skal arbejde sammen for første gang i nye omgivelser med nye opgaver, under anden ledelse end man har været vant til. Det kalder på handling, stor tålmodighed, fleksibilitet og ikke mindst vedholdenhed. En fusion kan næppe gennemføres smertefrit, men den kan være mere eller mindre smidigt grebet an. Nedenfor nævner jeg nogle ting, som det er værd at være opmærksom på fra starten og undervejs:

Fusion er forandring

Succesrig forandring er som et minimum afhængig af opfyldelsen af fire faktorer:

- 1) Den der skal fungere på en anden måde i en organisation der forandrer sig, skal have en såkaldt tvungende grund til at sætte sig i bevægelse, dvs. en grund han eller hun oplever som motiverende. En sådan grund der ikke lader nogen undladelse mulig, kan være en lodret ordre fra en tilpas konsekvent autoritet, det kan være egne behov eller ambitioner eller det kan være forpligtelsen overfor opgaven.
- 2) Men selv en motiveret person, en person der gerne vil, kan næppe nå langt i forandringsprocessen, hvis der er uklarhed om formål og forventningerne på kort sigt. Hvis man ikke ved hvad man skal i det nye, vil mangen en ansvarlig fortsætte med det man plejer.
- 3) Men selv den person der vil, og har klarhed om mål og forventninger, risikerer at brænde ud, hvis ikke der er kapacitet til at gennemføre forandringen, dvs. selvom man gerne vil og ved hvor og hvordan, hjælper det ikke hvis man ikke kan.
- 4) Hvis kravene derimod er håndterbare, viljen er der, man kan se målet og man ved hvad der forventes af en, så mangler der blot de konkrete skridt,- dem der gør en forskel. Forandringsprocessen skal skride fremad på en måde der synliggør at der er tale om forløb med start og slut,- etaper.

Forandringsprocessen kan sammenfattes i følgende skema:



Hvad sker der hvis en faktor mangler? Ad.1 Opgaven påbegyndes ikke. Ad.2 Opgaven påbegyndes, men ender i et tomrum, det skaber frustration, måske angst. Ad.3 Opgaven påbegyndes, men skaber frustration, måske i form af afmagt. Ad.4 Opgaven påbegyndes, men realiseres ikke. Det skaber træthed, måske ligegyldighed.

Kulturforskelle

Hvis medarbejderne kommer fra forskellige enheder, institutioner og afdelinger bærer de også forskellige traditioner og vaner med sig. Nogle af disse beror på forskellene i brugergrupperne. Nogle beror på forskelle i den ledelsesstil man som medarbejder har været beriget med,- eller udsat for. Hvad angår det sidste er det værd at være opmærksom på i hvert fald fire forskellige 'ledelsesfilosofier':

- 1) Er man medarbejder et sted, hvor ledelsen udøves diktatorisk, vil man for at kunne fungere være nødt til at indrette sig efter lederens luner, interesser, værdier, dvs. opgaven som den begribes af lederen. Succes vil meget afhænge af om man er inde i varmen eller ude. Man er altså nødt til at lære sig at aflæse luner, eller sagt på anden måde: Lære at håndtere vilkårlighed. For mange vil det betyde at man blot gør hvad man får besked på. Opgaven i sig selv vil kun indirekte være i fokus.

- 2) Den type medarbejder vil være helt anderledes end den som er opflasket med en 'bureaukratisk' ledelsestænkning: Ledelses- og arbejdsgrundlaget er f.eks. ret, regler og funktionsbeskrivelse. Regelfølge giver kontinuitet og stabilitet. Det daglige fokus er på gældende regler. Der er kun indirekte fokus på opgaven.
- 3) Andre medarbejdere er måske trænet til at lede sig selv, fordi ledelsen har været svingende eller reelt ikke-eksisterende: Underlagt en sådan 'laissez faire' ledelse vil opgaveløsningen bygge på noget relativt tilfældigt som medarbejdernes individuelle luner, interesser, værdier, ansvarlighed og dømmekraft. Hver enkelt medarbejder er sin egen lille diktator. Opgaveløsningens art og kvalitet vil være afhængig af hvilken enkeltperson der tager fat i den. Man gør som man synes.
- 4) Den fjerde ledelsesform virker gennem en givet, kendt ramme. Arbejdsgrundlaget er gennemarbejdet i den afdeling eller institution man fungerer i. Det beskriver blandt andet opgavetyper, forventninger, værdier, ansvar og kompetence. Der vil fokus i højere grad være på hvad opgaven er, at den er et kollektivt anliggende, og hvordan den løses bedst, dvs. der er tale om en fokuseret handlefrihed til medarbejderne. Den enkelte medarbejder handler i overensstemmelse med sin fag-etiske dømmekraft.

Sammenfattende kan det se sådan ud:

Diktatur	Bureaukrati	Laissez faire	Rammestyling
Opgaven som den begribes af lederen: Lederens luner, interesser, værdier, ansvarlighed eller dømmekraft.	Opgaven som den ser ud i lyset af reglerne: Lov, bekendtgørelser, vejledninger, retningslinier, funktionsbeskrivelser.	Opgaven som den opfattes af medarbejderen: Medarbejderens luner, interesser, værdier, ansvarlighed eller dømmekraft.	Opgaven som den ser ud i et aftalt arbejdsgrundlag: Medarbejderens kollektivt fokuserede ansvarlighed og dømmekraft.
Man gør som man får besked på.	Man følger reglerne.	Man gør som man synes.	Man handler på grundlag af sin dømmekraft.

Hvis en fusion betyder, at folk fra vidt forskellige ledelsestraditioner skal til at arbejde tæt sammen, så er der risiko for sammenstød, fordi forventninger, ansvarlighed og trangen til at tage initiativer vil variere en del. Det er derfor værd at tage fat om nælden fra begyndelsen. Det vil spare mange for en del skuffelser.

Start og slut – konkrete forslag

Skab klarhed om hvornår begynder fusionsprocessen og hvornår den slutter. Slut den ordentlig af. Giv processen struktur i et dobbeltperspektiv:

- 1) Tag afsked med de gamle organisationer: Brug tid på at afdække deres styrker og ressourcer: Sæt fokus på tidligere tiders højdepunkter og de faktorer der betingede dem. Brug indsigterne til at mobilisere folk til at gå ind i fusionen. Marker f.eks. afslutningen med en ceremoni, fest eller lignende.
- 2) Tag godt i mod de nye kolleger og den nye organisation: Præsenter de gamle organisationers styrker og ressourcer for de nye kolleger, som det man vil bidrage med til det nye. Marker begyndelsen på det nye med fælles samling af alle medarbejdere. Gå dernæst i gang med at kortlægge behov de konkrete problemstillinger, der skal blive til opgaver. Skab grundlag for kreativitet: Informer personalet, inddrag personalet.

Kort sagt: Bring det bedste fra de gamle organisationer med ind i de nye. Processen kan sammenfattes på følgende måde:

Egen fortid	Fælles fremtid
Fokus på hvert steds styrker. Det man vil kunne bidrage med til den nye organisation.	Fokus på de værdier, opgaver og mål der skal være fælles for den nye organisation.
Hvert sted afdækker og beskriver sine successer, højdepunkter og det der betingede dem. Hvert sted præsenterer disse for de andre.	Grupper af medarbejdere eller MED-repræsentanter mm. afdækker værdier, opgaver og mål. Arbejdsgrupper virkeliggør målene.
• Man mobiliserer sine styrker samtidig med at man klæder de andre på.	• Man får hold på fremtiden i og med man skaber sammenhæng og plan.

Mulige organisatoriske redskaber:

- MED systemet er på plads og medansvarlig for processen.
- En styregruppe repræsenterer stederne og ledelsen.
- En tovholder/udviklingskonsulent forestår processen.
- Der er hurtige informationsveje: Rygtersbureau, hot line eller lignende.
- Hver medarbejder har en samtalepartner, som står frit i forhold til evt. konkrete interessekonflikter.
- Lederen holder regelmæssigt dialogmøde med grupper af medarbejdere.
- Arbejdsgrupper sammensættes efter formålet. De kan omfatte ressourcepersoner, MED-repræsentanter, alm.medarbejdere eller bestå i såkaldt 'naturlige grupper'.
- Der er en særlig 'kreativ-gruppe' som kommer med indspark fra højre, dvs. fungerer som udviklingsdynamo.
- Evaluering sker regelmæssigt på 'stop op' dage f.eks. hver 3.mdr. eller ½.år.
- ...

Fleksibel ledelse og samarbejde

Accepter at ikke alle er lige meget med. Sørg for smidig håndtering af medarbejdere 'der er ude af trit': Nogle er foran i begyndelsen, andre bagud, siden er det måske omvendt. Dem der er bagefter, lad dem arbejde på vågeblus eller køre på skånevask; dem der er forud, lad dem få særligt ansvar. Sørg for at enhver medarbejder kan håndtere sin situation: Tryghed og udfordring er ikke modsætninger, hvis blot udfordringer matcher den enkelte.