



Tag ansvar, når du skal lede forandringer

*Skrevet af Founding Partner, Henrik Jespersen
Pro-Lead A/S*

Når du som leder skal forandre din virksomhed, er successen afhængig af særligt tre ting:

- Dine evner til at kommunikere med dine medarbejdere
- Dit mod
- Dine evner til at bryde vaner.

Det kan måske lyde åbenlyst, men min erfaring og mængden af forskning og litteratur tyder kraftigt på, at det er sværere at føre ud i livet end som så. Ikke mindst fordi mange ledere stadig gemmer sig bag strategiplaner, digitale KPI rapporter, Excel ark og alenlange møder, når de skal føre forandringer ud i livet.

Det er skidt for virksomhederne, og det er rigtig skidt for dig som leder, for evnen til at lede forandringer er en af de mest efterspurgte kompetencer blandt ledere i dag.

En af de mest interessante bøger om den problemstilling hedder 'Act like a leader, Think like a leader' og udkom for nogle år siden på Harvard Business Review Press. Med udgangspunkt i lederen selv, afliver økonom og professor Herminia Ibarra myten om, at al udvikling starter indefra. Nej, siger hun,

udviklingen indefra fører tværtimod til, at du holder fast i et forældet syn på dig selv, bliver doven og forfalder til automatreaktioner.

I stedet er det vigtigt at forstå, at udviklingen af dig selv kommer udefra, på samme måde som også forandringsledelse kræver evne til at bygge bro mellem virksomheden og eksterne miljøer. Derfor er det vigtigt at erkende, at ledelse kan være et frygteligt ensomt job, men samtidig også nøglen til succes.

1) At udviklingen kommer udefra betyder bl.a., at god forandringsledelse og kommunikation kræver træning. En leders karisma, passion og rolle som forbillede er bidende nødvendig for at opnå succes med forandringer, men modsat det romantiske billede af ledere i diverse selvbiografier er den slags langt mere end personlighedstræk. De kan og skal trænes – hvilket rigtig mange glemmer i iveren for at nå forandringen hurtigst muligt.

2) At nøglen til forandring ligger i dine evner til at bygge bro mellem internt og eksternt miljø betyder, at du ikke kan forandre noget uden eksternt input. Alt for ofte søger ledere og medarbejdere eksterne netværk i forhold til egen karriere og faglighed, men ikke i forhold til virksomhedens konkrete behov, og det er en fejl. Tving eller væn dine medarbejdere til at opsøge netværk fra industrier, som inspirer dig til at finde nye måder at definere og udføre jobbet på, der modsvarer forandringen.

3) At ledelse kan være et frygteligt ensomt job betyder, at du ikke er med i en popularitetskonkurrence. Ledelse kræver mod, og nogle gange skal du prioritere og træffe beslutninger, som er upopulære både opad og til siden. Drop møder, sig nej til nye tiltag og andet pseudoarbejde . Det er altid vigtigst at være hos dine medarbejdere, for det er dem, der først skal forstå og siden gennemføre forandringerne.

Mange forandringer ender i hegnet, fordi ledere tror, der findes et quick fix. Men forandringer kræver adfærdscændringer, de tager tid og kræver træning.

Både for dig og dine medarbejdere.