



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 3 – 2011

Tema:

Forandringsprocesser og deres indvirkning på organisationen...

At tænke uden for boksen – som dagligt grundvilkår

Når krisen har kradset, har mange organisationer etableret ”hovsa-forandringer”, som skulle redde, hvad reddes kan.

Det er måske lykkedes – med svingende held.

Eller man har etableret nogle let gennemtænkte og hurtigt etablerede forandringer, som lige skulle bringe os foran i en kø eller lignende...

Tilbage står ofte et frustreret personale og en frustreret gruppe mellemledere, som ikke helt har fanget pointen med det hele...

Og det er et ledelsesansvar!

I dette nummer af Opdateret Lederskab ser vi nærmere på den psykologiske og følelsesmæssige reaktion, som forandringerne skaber...

God læselyst!

At tænke uden for boksen – som dagligt grundvilkår

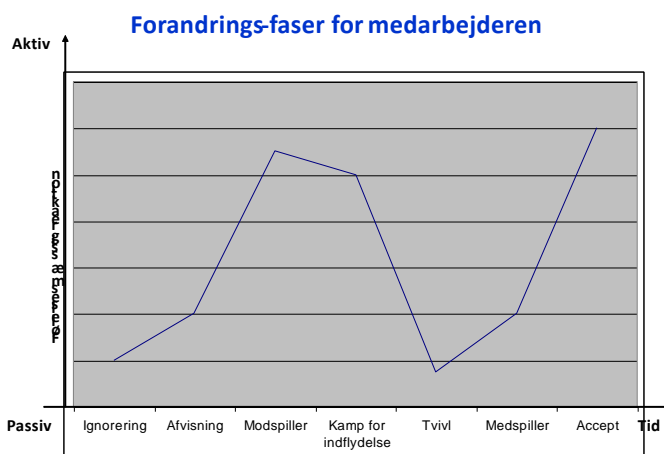
Når forandringens vinde blæser, kan man vælge at bygge læhegn – eller vindmøller.

Dette ordsprog har haft kronede dage gennem de seneste års rejse i mange virksomheder. En rejse præget af forandringer. Gennem disse forandringer har vi set hele det spektrum af følelser og reaktioner på forandringer, som lærebøgerne er fyldte med. Fra sanseløs begejstring – til deprimeret afvisning og modstand. Fra super-optimistisk tro på, at nu er tændingen der til den store kovending for vores organisation – til følelsen af at blive kørt over, manipuleret med og ikke taget alvorligt, hvis man bare ytrer de mindste spørgsmål til forandringen...

Krisen har forstærket følelserne til begge sider.

Temperaturen er 37,5 grader!

Det er vigtigt at fastslå, at dette spænd af følelser – hører til normaltemperaturen, når man møder sådanne forandringer, som vi til fulde har mødt i den spændingsfulde udvikling de senere år...



Illustrationen viser hele det reaktionsmønster, som medarbejdere i en organisation gennemlever, når man her står over for store forandringer. Og man kunne fristes til at påpege:



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

der er oftest ganske tilsvarende reaktioner for mange mellemledere...

I begyndelsen ignorerer man, tror og håber at det driver over. Men det driver ikke over. Så afviser man og bliver måske en periode modspiller. Men toget kører, og man vil jo nødtigt helt miste indflydelse, så nu tager man fat på at kæmpe for en vis indflydelse på udviklingen. Man kommer i tvivl, om det nytter. Så begynder det at gå fremad. Forandringen kører ikke bare som smurt, så nu bliver man inddraget, og man bliver medspiller – og det ender med accept og en positiv og anerkennende dialog om forandringens vision, mål og strategi hos os...

Hemmeligheden i denne proces er: at vi alle lærer at lytte til hinanden. De stærke som de svage. Ingen er ligegyldige i denne proces. Det er en livsvigtig proces, som skal leve op til det allerfineste ideal for en god, åben og demokratisk proces.

Det handler om at skabe to hold vindere!

Barrierer – og muligheder?

Udgangspunktet for enhver udvikling i vort samfund har været, at man var nødt til at flytte sig. Der blev skabt en form for ”brændende platform”, en fornemmelse af alvor. Sense of Urgency, som John P. Kotter kalder det.

E. M. Dalgas citerede forfatteren H.P. Holst, da han efter Danmarks nederlag i krigen 1864, hvor Danmark havde mistet Sønderjylland og Slesvig, ifølge overleveringerne formulerede visionen for industrialiseringen og dermed også opdyrkningen af heden: *For hvert et tab erstatning findes. Hvad udad tabes – skal indad vindes.*

Det er denne tro på fremtiden, som også skal drive os i enhver dansk organisation. Mange har måske mistet noget terræn gennem de senere årtier i globaliseringens navn. Men nu er der tid til at vende udviklingen og vinde nye sejre for virksomhederne og se fremtiden i øjnene med offensiv kraft, som mere fokuserer på mulighederne end de historiske tab..

Spørger man virksomheder om barrierer og gode betingelser for fornyelse og forandringer, så svarer undersøgelserne ca. sådan:

Barrierer og betingelser for innovation i danske virksomheder

- | • <u>Barrierer</u> | • <u>Gode betingelser</u> |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Penge og mangel på ressourcer 22 % | 1. Kommunikation og samarbejde 17 % |
| 2. Mangel på tid 19 % | 2. Engagerede medarbejdere 13 % |
| 3. Strategi og struktur 13 % | 3. Åbenhed for idéer 9 % |
| 4. Mangel på de rette kompetencer 9 % | 4. Tid og ressourcer 8 % |
| 5. Videndeling 8 % | 5. Klare mål og strategier 8 % |

Kilde: IMM Survey

Det er yderst tankevækkende at se, at nogle af barriererne for fornyelse – i netop vores sammenhæng ligner de almindelige vilkår for fornyelse. I vores dagligdag fokuserer vi også på mangel på ressourcer: penge og tid!

Penge og mangel på tid og ressourcer – er også morgendagens virkelighed. Her skal vi lære af andre og tage udgangspunkt i det, der skaber gode betingelser, for det må tvinge os til bedre kommunikation og mere samarbejde også på tværs af grænser – og derved forstærker det de gode betingelser for innovation, fornyelse.



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

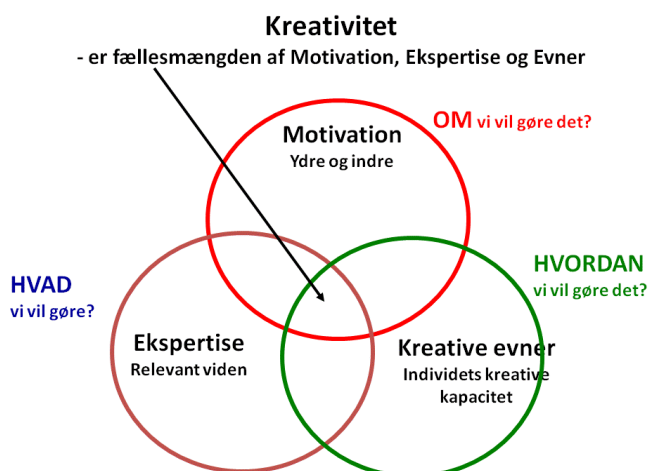
ISSN 1901-0885

Strategi og struktur – og videndeling eller mangel på samme – ses som en barriere. Men netop når dette igen ses sammenhængende med muligheden for større udblik og evnen til at danne de større enheder på tværs af grænser, så giver dette pludselig ny luft og mulighed for yderligere fart på fornyelse for os. Større enheder kan være rammen om optimering og effektivisering.

Det er her, mulighederne skabes for overskud til vores arbejde.

Kreativitet – og motivation...

Hvordan tager man så fat på en fornyelsesproces? Uanset om det er overvejelser om fusioner, outsourcing af enkelte ydelser, eller hvad det kunne være.



Innovation for ildsjæle og vandbærere, Børsens Forlag 2005

Ja, det hele begynder ved *motivationen*: Om vi overhovedet vil gøre det? Om det er muligt at se ud over egen næsetip? Om mulighederne for både at se på tværs og samtidig have fokus på egen identitet.

Er der en åbning her, så skal man have fat i det næste: Hvad er det så, vi vil gøre? Og her må al relevant viden og ekspertise inddrages.

Ingen må være for kloge til at bede om hjælp og søge ny viden!

Og til sidst kommer så spørgsmålet om, hvordan vi vil gøre det? Altså hele den kreative proces med at se muligheder og samle dem i et realistisk projekt.

Den virkelige kreativitet sker – som vist på figuren i skæringspunktet mellem disse tre elementer:

- **Motivation**, både ydre og indre motivation: OM vi vil gøre det?
- **Ekspertise**, relevant viden: HVAD vi så vil gøre?
- **Kreative evner**, det at frisætte de kreative tanker i et tillidsfuldt samspil: HVORDAN vi så vil gøre det?

Her i skæringspunktet ligger fornyelsen for din virksomhed og det projekt, du gerne vil engagere dig i...

Og fornyelsen er en proces, der både drives af en målsætning – mod et mål og af en leder, som holder fast i både målet og processen.

Ingen veje er lette

Der er ingen lette veje, endsige genveje til en succesfuld forandringsproces. Kun den slid-somme vej, som også er den vej, der kan give det enorme afsæt til en god og spændende fremtid.

Det er også en nødvendighed.

Vi har i enhver organisation ansvaret for virksomhedens liv og vækst – så vi kan ikke springe over. Derfor er spørgsmålet i virkeligheden ikke OM vi vil gøre det, men OM vi



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

vil arbejde med udgangspunkt i den motivation, vi har i netop min afdeling og mit område til at gå i gang med dette nødvendige fornyelsesarbejde. Her begynder det: Ved mig, den enkelte. Vil jeg? Tør jeg? Tør jeg lade være?

”At vove
er at miste fodfæstet for en stund.
- Ikke at vove
er at miste sig selv”
(Søren Aaby Kierkegaard)

Næste nummer af Opdateret Lederskab udsendes Ultimo april 2011.

Hjælp til leder-, medarbejder- og organisationsudvikling

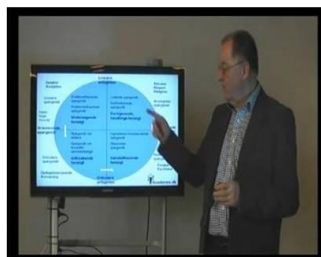
L*Profil – for bedre lederskab er til for lederens skyld, har stor erfaring og særlig kompetence i leder-udvikling og tilbyder:

- hjælp, inspiration, coaching for den enkelte leder – ud fra et udviklingsperspektiv
- sparring og inspiration til at udvikle egen organisation, teams og medarbejdere
- kurser og processer i udvikling, samspil, kommunikation og motivation
- en lang række unikke redskaber til de vitale processer med medarbejderne!



NYHED:

MUS Academy, gratis e-learning



10 lektioner med e-learning om MUS og anvendelse af musskema.dk:

- MUS
- Kompetence-katalog
- GRUS
- Forberedelse og afvikling
- Referat og statistik
- Diverse output
- Mulighed for opgaver

Klik straks ind – og få del i opdateret viden om MUS:
www.musskema.dk.



Musskema.dk

– elektronisk MUS med masser af guf til ledere!

- Håndterer tre elementer let og elegant med stort overblik
 - Selve MUS-processen med automatiske grafer og støtte til opfølgning, med mulighed for at sætte deadline på aftaler – og derefter automatisk påmindelsesmail til leder/medarbejdere
 - Kompetenceafklaring individuelt og pr. afdeling – med elegant spindelvæv, som viser det ønskede niveau, det gennemsnitlige og det individuelle for hver kompetencedel – fagligt og personligt
 - GRUS til at håndtere gruppeudviklingssamtaler
- Musskema.dk giver overblik og sammenhængskraft
- Håndterer hele organisationen med alle dens ledelseslag
- Bevarer fuld fortrolighed på udsagn – men giver overblik på grafniveau
- Se selv demo'er på: www.musskema.dk.

