

# Forandring fryder

**Endring og omstilling kan føre til en positiv utvikling. Men bare i den grad de som rammes blir en aktiv del av endringen.**

■ En søndag kveld kalte to konsernledere inn til møte for å fortelle at vi var blitt kjøpt opp. Vi ble informert om hvem, hva, hvor og alle skulle informere sine respektive avdelinger mandag morgen. Etter den generelle informasjonen spurte jeg om hvordan vi informerer medarbeiderne på en måte som gjør at de føler seg trygge, holder motivasjonen oppe og ikke starter å lete etter ny jobb?

Etter en lang og stille stund sier min nærmeste sjef:

- Dette er jo business as usual!

Så var alle tilsynelatende glade over at stillheten var brutt og at løsningen var klar. At dette var business as usual eller med andre ord; endring er helt normalt i en dynamisk bedriftshverdag. Men problemet er at endring ikke oppleves som noe normalt for dem det gjelder.

Noe av bakgrunnen for ledelsens tankegang er at endring og omstilling har blitt vanlig ord i vår hverdag. Vi tenker ikke så mye over det, og vi vet at det er noe som må skje for å skape en forandring til det bedre.

Det som imidlertid er fasinerende er å se hvor stor vår indre motstand er mot endring. Den være seg den nye fotballbingen, den nye gjestehavna, ny avdelingsstruktur, oppsigelser eller salg av bedriften. Problemet er at alle endringer er greit, så lenge det ikke skjer meg!

**Endring er nødvendig** for å utvikle bedrifter. Men en ledelse som takler endring ved å si at dette er noe hverdagslig og normalt, har ikke skjønnet hvordan en endring påvirker menneskers motivasjon.

En ledelse har normalt vært med på å bidra til endringen og har således allerede bearbeidet endringen. De som får det presentert har derimot ikke vært med, og har dermed heller ikke fått forholdt seg til end-

ringen. I en slik situasjon kan motivasjonen falle som en stein om ikke medarbeiderne får forståelse for situasjonen og mulighet til å plassere seg selv i endringen på en positiv måte.

En ledelse som ikke skaper rom for denne prosessen, vil snart lure på hvorfor produksjonen går ned, og hvorfor de ansatte ikke klarer å takle endringen. Og det er egentlig skremmende å se hvor mange ledere som kjører store endringsprosesser uten å se nevneverdig opp fra sine regneark. Og som kjent er ikke et regneark egnet til å endre organisasjoner eller motivere mennesker.

Hvis man ønsker at et team skal leverer noe i nærheten av 100 prosent innsats gjennom endringen, må det gjøres på en god måte.

**Sorgbearbeiding og reaksjon** på endring har mange paralleller. Med sorg så snakker jeg her om etterreaksjoner på nivå med det å miste noen eller at noen blir alvorlig syke. Reaksjonsmønsteret er mye likt.

Den første naturlige reaksjonen på en endring er at, nei, dette skjer ikke meg! Det er en blanding av sjokk og fornektelse. Dette skal ikke skje! Når vi får tenkt oss litt om så begynner vi å se på det med en blanding av sinne og skyldfølelse. Kunne jeg ha gjort noe annerledes, kunne jeg ha påvirket så det ikke gikk som det gikk?

Så tar vi på oss forhandlingsmaska og prøver å komme oss i gjennom det uten at det blir som det er tenkt. Det kan jo ikke være meningen at vi skal gjøre dette på denne måten?

Når vi innser at det er slik hverdagen skal bli, kommer depresjon og sorg over at det er blitt som det er blitt. Etter sorgperioden, lang eller kort, begynner vi forsiktig å akseptere at det er slik det blir. Vi tester ut hvordan det nye virker og sakte men sikkert begynner vi å integrere oss med den



nye hverdagen. Tanken på å gå videre skli naturlig inn i hverdagen nesten uten at vi merker det.

**Uten god endringsledelse** og gode endringsprosesser vil ledelsen få som fortjent. På lik linje med at man må ha førerkort for å kjøre bil, burde bedriftsledere hatt førerkort på endringer før man fikk lov å kjøre bedrifter. Endringer er det tross alt mye av i en bedrift, og det påvirker både medarbeidere og kunder.

Dårlig endringsledelse viser seg fort. Det kan bli mye avskalling og da gjerne de flinkeste først. De er minst reddet og finner noe nytt uten nevneverdig utfordring. Så kommer usikkerheten hos de som ikke er så trygge. De lurer på hvordan de skal klare å betale lånet eller få råd til smør på skiva. Det er ikke noen god situasjon å være i.

De fleste endringer er ment å være positive, men bedrifter som har gjort en dårlig jobb internt, mister fort kundefokus. Derfor er det å investere i endring på en klok og god måte, noe som gjør at endringen fortere gir gode resultater. For det er fornøyde og motiverte medarbeidere som skaper gode kunderelasjoner. Og med det; bedre økonomi.

Av JAN-ERIK PAVELS SMITH

★Jan-Erik Pavels Smith er daglig leder i MO-Partner og rådgiver innen salg, teknikk og ledelse. Han har 21 års erfaring fra bransjen med fokus på salg, ledelse og mennesker. Han er spesialisert innen Business Service Management og CMDB