

Forord

Denne bog handler om forandringsledelse og giver læseren en praktisk værktøjskasse til selv at gå i gang med at skabe forandringer baseret på forundring. Både individuel og kollektiv forundring.

Forandringslederen stræber efter både effektivitet og produktivitet i opgaveløsningen. Dette sker med skarp og empatisk hensyntagen til den sociale kapital – det vil sige arbejdsmiljøet – hos ledere og medarbejdere. Og vel at mærke med et vågent øje på ledere og medarbejders indbyrdes relationer i forhold til kerneydelsen.

Der er brug for en pragmatisk opskriftsbog for ledere i offentlige virksomheder, og den har du i hånden lige nu. Grunden til, at der er brug for en pragmatisk opskriftsbog, er, at både beslutningstagere og medier konstant bestormer offentlige ledere med normative krav og påbud til 'fremtidens offentlige ledere'. Det skorter ikke på de evner, den offentlige leder bør besidde. De offentlige ledere skal både effektivisere, øge produktiviteten, være innovative, bidrage til jobskabelse, afrapportere i forhold til mange former for offentlige målinger og samtidig styrke det gode arbejdsmiljø for både ledere og medarbejdere. En såkaldt bred bundlinje. De skal være nærværende i deres tilgang til medarbejderne og bedrive god personaleledelse. Alt sammen i lyset af en forventning om fortsat nulvækst i den offentlige sektor. De penge, der er til rådighed for opgavevaretagelsen i det offentlige, bliver færre – og vi skal derfor udnytte hver eneste krone bedre og tænke nyt. Udfordringen er bare, at der ikke er alt for god plads til nytænkning i den offentlige sektors ofte indspiste kultur.

Bogens målgruppe er derfor især ledere og forandringsagenter i offentlige samt i halvoffentlige virksomheder. Som det fremgår af navnelisten bag i bogen, har jeg hentet inspiration til forandringsledelse hos både private og offentlige ledere. Ud over tankegodset og citaterne fra disse succesfulde ledere henter jeg hjælp til at illustrere forandringslederen ved at beskrive ledelsesadfærd hos især 3 dygtige forandringsledere. Der er tale om en HR- og LEAN-chef fra Topdanmark samt 2 ledere fra dels Lolland Kommune og Nyborg Kommune, der alle 3 bidrager til at illustrere og levendegøre bogens pointer.

Vi mennesker har en uundgåelig forudindtagethed i vores måde at tænke på, og det gælder både ledere og medarbejdere. Nogle kan tænke i processer – andre kan primært se øjebliksbilleder. Det gælder for alle 3 rollemodeller, bogen anvender, at de er stærke til at tænke procesorienteret.

Forandringslederen jagter alt andet end simple svar på komplekse spørgsmål og har altid de mellem menneskelige aspekter med i værktøjskassen. Forandringslederen bestræber sig konstant på at få tappet det uudnyttede potentiale og øge værditilvæksten i virksomheden. Det gøres ved at bevidstliggøre medarbejdere og forandringsagenter i organisationen, så de bringes til at se de usynlige overvejselsesmønstre, der ligger bag en hvilken som helst adfærd.

Det er klart, at forandringslederen er en normativ størrelse. Forandringslederen illustrerer 'Den ideale driftsleder'. Inspirationen til dette kommer blandt andet fra et DTU-speciale, der med afsæt i LEAN udbygger, hvilke personlige evner og kompetencer der kendetegner den ideale driftsleder. Det særligt nyskabende – for en danskpræget LEAN-analyse – er, at der sættes spot på de personlige lederkompetencer. Effekt opnås kun i god atmosfære, og sidstnævnte skabes af lederens personlige egenskaber. Dette er essensen af forandringslederens værktøjskasse og dermed den knivsæg, som bogen balancerer på: et ligeligt fokus på både effekt- og atmosfæreunderstøttende elementer i udviklingsprocesserne. Dermed stiller jeg i bogen skarpt ind på de lederevner, der skal til for at kunne balancere i dette ligelige fokus på både effekt og atmosfære, når opgaven hedder effektivisering.

Forandringslederen gør derfor brug af en blandet værktøjskasse, som bogen gennemgår. Et af de primære værktøjer hos den ambitiøse forandringsleder er tavlemødet. Tavlen er katalysator for en stor del af de forandringsprocesser, som forandringslederen igangsætter. Tavlen ses af forandringslederen som hele klangbunden for de møjsomme og grundige bestræbelser med at drive de løbende kulturforbedringer i virksomhedens daglige drift.

Bogen er blevet til ud fra ønsket om at inspirere ledere og forandringsagenter til, hvordan man kan effektivisere og styrke arbejdsmiljøet samtidigt. Både med afsæt i øget bevidsthed om personlige leder-

kompetencer samt ved systematisk anvendelse af de værktøjer, bogen illustrerer. Bogens 3 rollemodeller og link til kortfilm udgør supplerende bidrag i bestræbelserne med at vise den autentiske udgave af den ideale driftsleder alias forandringslederen.

Mit udgangspunkt er dels min viden og erfaring igennem 12 år med at lede udviklingsprocesser – både i Danmark og i udlandet og både som konsulent og teamleder – og i denne forbindelse mine erfaringer med ledersparring, teambuilding, effektivisering, sundhedsøkonomiske analyser, strategiudvikling, undervisning og virtuel formidling i forbindelse med udvikling af mennesker og organisationer.

Jeg går ud fra den opfattelse, at mennesker helt grundlæggende gerne vil dele viden – og helt naturligt undres flere gange i løbet af en arbejdsdag. Denne undren udgør et uudnyttet potentiale for at øge værdien i virksomheden. Forandringsledelse bidrager med præcisering af et konstruktivt tankesæt til organisk, systematisk optrevling af den tavse viden i en hvilken som helst organisation.

Til slut vil jeg understrege forandringslederens – nok – væsentligste kompetence; proaktiv konflikthåndtering. Når forandrings og forandringens vinde tager fat i virksomheden og dens medarbejdere og ledere, så sker det ofte, at forekomsten af konflikter stiger, samt at der på grund af de forandrede arbejdsgange opstår helt nye typer af konflikter. Nye arbejdsgange og rutiner flytter rundt på både opgaver og ikke mindst på relationer. Forandringslederen er en ideal driftsleder, fordi han/hun tilpasser og skræddersyr indsatsen således, at 'gode rammer for kommunikation' tilstræbes på alle niveauer. Og så formår forandringslederen at agere elefant i et glashus og håndtere konflikten på en konstruktiv og værdiskabende måde.

Hvis du nu sidder og tænker, at du helst vil læse om de 3 rollemodeller på den ideale driftsleder alias forandringslederen først – så gå uden om værktøjskassen, bogen indledes med, og direkte til kapitel 4 og 6.

God læsning!


Susanne Krysiak