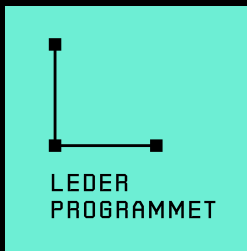


→ Å LEDE I ENDRING

MINE **5 BESTE RÅD**
TIL DEG SOM SKAL
LEDE I ENDRING.



Verden og arbeidslivet er i dramatisk endring. Det som fungerte bra i går, er ikke godt nok i dag. Vi har hørt det så mange ganger at det har blitt en klisjè. Men som leder, oppleves det som harde realiteter. For som leder har du ansvaret. Ansvaret for å håndtere endringen som skjer akkurat nå. Og ansvaret for å rigge organisasjonen så dere er best mulig rustet for en uviss fremtid.

Siden 2014 har jeg som organisasjonspesikolog vært involvert i et utall sammenslåinger, omorganiseringer og innføring av nye måter å jobbe på. Motivet for endringene har vært svært ulike. Alt i fra å implementere politiske beslutninger (som kommune- og regionreformen), til å tilpasse organisasjonen til en ny og digital markedssituasjon eller å rigge et selskap for vekst.

I denne e-boken gir jeg deg en kortfattet oppsummering av mine fem beste råd for å lede endring. Basert på egne erfaringer som er understøttet av hva kloke folk har sagt før. Ønsker du å gå mer i dybden – og få de beste forutsetninger for å møte og skape endring, anbefaler jeg deg å vurdere [Lederprogrammet](#). Et 12 ukers hybrid lederprogram.

**Lederprogrammet har oppstart høst og vår hvert år.
Sjekk [lederprogrammet.no](#) for å se når neste kull starter.**



OM TOR ÅGE

Tor Åge er psykolog og spesialist i organisasjonspesikologi. Han har jobbet med leder- og organisasjonsutvikling i over 14 år og er en av landets mest brukte foredragsholdere innenfor temaer relatert til organisasjon, psykologi og ledelse.

Tor Åge har et stort faglig engasjement for ledelse, endring og arbeidsmiljø – og hva som skal til for at mennesker kan være de beste utgavene av seg selv på jobb. Til daglig jobber han med ledere og organisasjoner i endring. Som sparringpartner, fasilitator og foredragsholder.

Tor Åge brenner for å gjøre ekspertkompetanse tilgjengelig for et større publikum. Derfor har han sin egen podkast [Lederpodden](#), som er landets mest hørte norske podcast om ledelse (ifølge iTunes). Han er også initiativtakeren bak [Lederprogrammet](#) – et 12 ukers hybrid lederprogram.

01:

FORVENT MOTSTAND.

Det strider mot menneskers natur å omfavne endringer som kommer utenfra. Spesielt hvis det krever at jeg må gjøre noe på en annen måte enn hva jeg pleier. Hjernen elsker forutsigbarhet og vaner. Derfor er det krevende å endre våre mentale spor og gå inn i noe helt ukjent. Motstand mot endring er menneskelig, helt naturlig og å forvente. Eller som Kari Kværner skriver i *Hjernemysterier (2020)*: «For hjernen er motstand mot endring førstevalget.»

Dette må du som leder ta høyde for. Du bør tenke grundig i gjennom hva som kan være mulige motforestillinger mot endringen du er i ferd med å innføre. Det handler ikke om at du skal komme alle motforestillinger i møte med et argument eller en positiv vinkling. Det handler om å være åpen og ærlig på at en endring ikke nødvendigvis bare har positive konsekvenser. Åpenhet og ærlighet kan gi en opplevelse av å bli tatt på alvor og bidra til å bygge tillit. Det kan styrke den enkeltes forutsetninger for å håndtere endringen på en konstruktiv måte.



02:

FORKLAR HVORFOR.

John P. Kotter er regnet for å være verdens fremste autoritet på endringsledelse. Han mener at den viktigste grunnen til at implementering av endringer i organisasjoner ikke lykkes – er at lederen ikke evner å gi en god nok forklaring på hvorfor endringen må gjennomføres akkurat nå (Leading Change, 1995). Kotter skriver at for å skape oppslutning rundt endringen bør lederen etablere en *brennende plattform*. Med det mener han en troverdig historie om hvilke negative konsekvenser som kan inntreffe hvis vi ikke endrer oss – eller hvilken fantastisk effekt det vil kunne gi hvis vi klarer å endre oss tidsnok.

Det handler om at du som leder må oversette de strategiske motivene for endringen til et språk som medarbeidere kan forstå og som gir mening for den enkelte. Konsulentselskapet McKinsey (McKinsey Quarterly, 2009) fremhever at det som motiverer deg som leder, ofte ikke er det samme som motiverer dine medarbeidere. Medarbeidere er like forskjellige som alle andre, og vil være opptatt av ulike aspekter ved endring. Noen vil være opptatt av hva endringen betyr for seg selv og egen utvikling. Andre vil være mest opptatt av avdelingen sin, kollegaene eller organisasjonen som helhet. Andre igjen vil ha mer fokus på hva endringen medfører positivt eller negativt, for kundene, brukerne eller samfunnet. Som leder må du kommunisere til alle disse ulike motivasjonsperspektivene samtidig.



03:

SKAP REELL INVOLVERING.

Reell involvering handler om å skape rom i endringsprosessen for at medarbeidere kan få komme til orde med sine meninger og ideer – før alle beslutninger er tatt. Det å få lov til å beskrive og diskutere sin opplevelse av nåsituasjonen og mulige løsninger for fremtiden med egne ord – kan skape eierskap og engasjement. En opplevelse av å bli lyttet til og tatt på alvor – vil kunne gjøre det lettere å akseptere endringer som man i utgangspunktet ikke var tilhenger av. Det å mobilisere den kollektive intelligensen i organisasjonen kan få frem bedre løsninger enn det ledergruppen hadde klart å tenke ut på egenhånd. Men det fordrer altså at involveringen gir en reell mulighet for påvirkning.

Skinnprosesser er prosesser der alle beslutninger egentlig er tatt på forhånd, men man ønsker å skape en illusjon av mulighet for påvirkning. Slike prosesser bidrar til mistillit, motstand og en følelse av å ikke bli tatt på alvor som arbeidstaker og individ. Da er det bedre å la være.



04:

ANERKJENN FORTIDEN.

I din iver etter å selge inn alle fordelene med det nye – kan du som leder komme til å sende ut et signal om at «slik vi har gjort ting her frem til nå, har ikke vært godt nok». Et overdrevent fokus på det som ikke fungerer kan oppleves som en negativ og devaluerende tilbakemelding på innsatsen som har blitt gjort gjennom lang tid. God endringskommunikasjon handler om å gjøre to ting på en gang. Å fremheve det positive vi kan oppnå ved å gjennomføre de planlagte endringene. Men også få frem verdien i erfaringene vi har gjort frem til nå og være ærlig på at de nye endringene vil kunne ha negative bivirkninger. Som Carolyn Aiken og Scott Keller skriver i artikkelen *The irrational side of change management* (The McKinsey Quarterly, 2009): «It takes a story with both + and – to create real energy.»

Husk at de fleste medarbeidere kommer på arbeid hver dag med et ønske om å gjøre en god jobb og er stolte av hva de så langt har fått til. *Hvis man ikke kjenner fortiden, forstår man ikke nåtiden og egner seg ikke til å forme fremtiden* (Simone Weil).



Ø5:

ANERKJENN FØLEELSENE.

I boken *Thinking fast and slow* (2011) av nobelprisvinner og psykolog Daniel Kahneman – beskriver han at mennesker har to systemer for å ta beslutninger og gjøre vurderinger i hverdagen. System 1 er raskt, automatisert og vi kan oppleve å ha lite eller ingen kontroll på det. System 2 er tregere, mer komplisert og grundig i sine vurderinger. Forenklet kan vi si at system 1 handler om automatiserte følelsesmessige responser, mens system 2 representerer den rasjonelle og bevisste delen av vår kognitive fungering.

Min erfaring er at ledere i for stor grad snakker til system 2 når de kommuniserer rundt endring. I forbindelse med kommunesammenlåinger har jeg for eksempel gjentatte ganger hørt toppledere proklamere at «Ingen mister jobben, alle beholder lønn og pensjon». Som kan være både sant og rasjonelt. Det er to problemer med dette utsagnet. For det første kan det oppleves som en bagatellisering av alle negative følelsesmessige reaksjoner en endring kan medføre, utover det å miste jobben. Som for eksempel å miste et arbeidsmiljø, en kultur eller arbeidsoppgaver man er glad i. For det andre kan et slikt utsagn fortolkes som at medarbeidernes viktigste motivasjon i jobben er å i det hele tatt å ha en jobb. Jobbsikkerhet er viktig for mange, men flinke folk vet de kan få jobb andre steder. Flinker folk er også ofte indre motivert. Som betyr at de i større grad enn ytre belønning, er drevet av mulighet for mestring, selvbestemmelse og opplevelsen av å være en del av noe som er større enn seg selv. Paradoksalt nok kan derfor et overdrevent fokus på at alle beholder jobben, virke direkte demotiverende på de menneskene du er mest interessert i å beholde.





BÅRD
FYHN



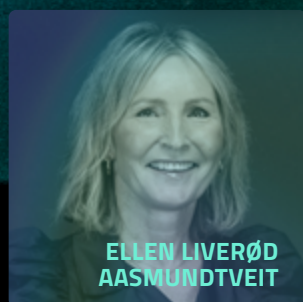
TONJE MOE
THOMPSON



TOR ÅGE
EIKERAPEN



PER-MAGNUS
MOE THOMPSON



ELLEN LIVERØD
AASMUNDTVEIT



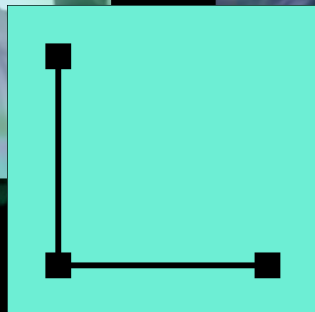
PER HENRIK
STENSTRØM



CECILIE
YSTENES
MYHRE



NILS
BREDE
MOE



LEDERPROGRAMMET

12 UKERS HYBRID LEDERPROGRAM FOR DEG SOM VIL SKAPE ENDRING.

LEDERPROGRAMMET HAR OPPSTART
HØST OG VÅR HVERT ÅR.
SJEKK [LEDERPROGRAMMET.NO](https://lederprogrammet.no) FOR
Å SE NÅR NESTE KULL STARTER.