

Rusta ledningsgruppen för förändring



Att leda och kommunicera förändring är en av de mer utmanande uppgifterna för en ledningsgrupp. Omorganisationer, nya arbetssätt, framtidens kontor, digitalisering – i stort sett alla förändringar väcker känslor och reaktioner som kan vara svåra att förutse.

Under tiden med pandemin har långsiktiga utvecklingsinitiativ fått stå tillbaka för hantering av mer akuta situationer. För många ledningsgrupper är det nu dags att återuppta förändringsarbeten som fått ta paus och samtidigt ta tillvara erfarenheter när framtidens arbetsplatser formas. Behöver ni rusta er ledningsgrupp för att framgångsrikt kunna driva, leda och kommunicera er förändringsutmaning? Behöver ni "teama" ihop er och bygga gemensamma förhållningssätt och strategier?

Ledningsgruppens utmaningar vid förändring

I förändring ställs ledningsgruppens kollektiva ledarskapsförmåga på prov. Jag drar mig till minnes en ledningsgrupp som jag jobbade med för några år sedan. Efter en noggrann omvärldsanalys hade man bestämt sig för att starta ett omfattande förändringsarbete som skulle påverka merparten av medarbetarna. Det handlade om att modernisera arbetssätt och processer. Ett par personer i ledningsgruppen var övertygande i sin argumentation och övriga lät sig påverkas utan någon djupare diskussion. Först när det kom starka motreaktioner



från verksamheten blev det tydligt att ledningsgruppen som helhet inte var tillräckligt förberedd. Att det fanns motstånd mot förändringen även i ledningsgruppen var inget man hade pratat öppet om. Spretiga signaler från ledningen skapade oro i verksamheten och ryktet om konflikter i ledningsgruppen påverkade förtroendet och engagemanget för förändringen.

Gruppklimat för reflektion och lärande

En ledningsgrupp består vanligen av chefer med olika ansvarsområden, uppdrag, perspektiv och personligheter. Olikheter kan vara gruppens styrka – men också dess stora utmaning. Mångfald och perspektivbrytning kan driva utvecklingen framåt, förutsatt att man kan samtala öppet. Aktuell forskning visar att grupper där medlemmarna känner sig trygga och vågar exponera tankar och idéer öppet, där det finns en psykologisk trygghet, presterar bättre än andra. I vissa ledningsgrupper finns reflektion och lärande som självklarheter medan det i andra krävs ett medvetet arbete för att utveckla ett sådant gruppklimat.

När gruppen i exemplet samlades för att utvärdera sitt förändringsarbete fick de syn på mönster i sin kommunikation som behövde brytas. De insåg att klimatet behövde bli öppnare, att de behövde bli bättre på att lyssna in varandra, på att våga ifrågasätta och att säkerställa att gemensamma beslut är genomarbetade och förankrade.

Som organisationskonsult har jag mött många väl fungerande ledningsgrupper som regelbundet utvärderar sina insatser, ger varandra feedback och utvecklar sitt samarbete. Men också grupper som aldrig tar sig tid att stanna upp och fråga sig hur de fungerar som grupp. Min erfarenhet är att de senare löper stor risk att få problem då förändringar ska genomföras, särskilt då de utmanar invanda beteenden och mönster och därmed väcker starka reaktioner i verksamheten.

Från ledningsgrupp till förändringsledning – några tips

1. Gemensam syn på motiv och mål

Se till att ledningsgruppen har en gemensam bild av förändringens motiv, mål, nuläge och önskat läge. Bygg förändringsstrategin på genomtänkt analys, ett tydligt VARFÖR och ett lika tydligt HUR som alla i ledningsgruppen kan stå bakom.



2. Synliggör olika perspektiv

Låt alla i ledningsgruppen bidra med sina perspektiv. Låt eventuellt motstånd komma upp till ytan. Lyssna och väg fördelar mot nackdelar, möjligheter mot hinder och arbeta för att hitta en gemensam strategi som alla kan acceptera.

3. Skapa en tydlig rollfördelning

Tydliggör ledningsgruppens roll och uppgift i förhållande till den i den aktuella förändringsutmaningen. Oavsett hur förändringsarbetet organiseras behöver ansvar, mandat och roller vara tydliga – både för aktörerna själva och för resten av organisationen.

4. Ta in förändringskompetens i ledningen

Säkerställ att det finns förändringskompetens i ledningen så att medlemmarna har förståelse för förändringens dynamik och det mänskliga perspektivet på förändring. Ibland kan det behövas externt processtöd som bidrar med verktyg och kunskap om förändringsledning. Det finns mycket forskning inom området.

5. Bjud in till dialog mellan andra chefer och nyckelpersoner

Ha bakgrund och riktning klar, bjud sedan in till dialogmöten. Se till att ni inte "låser fast er" innan andra chefer och nyckelpersoner har fått bidra med tankar och idéer. Ju fler som känner ägarskap till den kommande förändringen desto bättre förutsättningar för engagemang och ansvarstagande.

6. Se till att skapa en stark och enig ledning

En svag eller oenig ledning är ett hot mot framgång i förändringsprocessen. Kanske behövs särskilda aktiviteter för grupputveckling för att skapa en effektiv förändringsledning.

Välkommen att kontakta oss på Lyhra

Vill du veta mer om hur vi på Lyhra arbetar för att stödja förändring i organisationer genom att utveckla och utbilda ledningsgrupper? Vi är organisationskonsulter som stödjer, utmanar, utbildar och skapar förutsättningar för utveckling och förändring i organisation och arbetsliv. Välkommen att kontakta oss så berättar vi mer och lyssnar in din situation och frågeställning.

Lyhra Kommunikation och Förändring AB
www.lyhra.se
lyhra@lyhra.se