



Når en organisation er under forandring, kan ledelsen lære meget af at lytte til de snakke, medarbejderne har rundt om kaffemaskinen. Arkivfoto: Lars Bahl/Scanpix

# Tag pulsen på forandringen

**Der er masser af energi i de historier, medarbejderne fortæller. Men ledere er nødt til at spidse ører, hvis de vil lære af dem**

## KLUMME

Af Mette Nørgaard, international ledelsesrådgiver, New York

Udtrykket "execution" har altid generet mig, når man taler om at virkeliggøre virksomhedens strategi. Måske er det, fordi jeg bor i USA, hvor man stadig gør brug af dødsstraffen: For jeg synes, det lyder, som om man vil at tage livet af strategien – i stedet for at levendegøre den.

Sagen er, at der er masser af liv i de snakke, medarbejderne har rundt om i organisationen, når store forandringer er på dagsordenen. Men mens topledelsen typisk taler om "omstrukturering og nye in-

citamenter", fortæller medarbejderne helt andre historier. Blandt andet derfor betegnede kun 30 pct. af de 1546 topledere, McKinsey for få år siden interviewede, resultaterne af deres vigtigste forandringer som "helt eller næsten" succesfulde.

## Ladet med energi

John Hunt, professor emeritus på London Business School, har i sin forskning defineret fire hovedfortællinger, der er karakteristiske for organisationer i forandring. Helt overordnet konkluderer han, at mennesker altid søger at forstå det, der sker omkring dem, ved at sammenstykke en forklaring, skabe et genkendeligt "plot" og forestille sig, hvad der sker fremover.

Fortællingerne er ladet med positiv eller negativ energi, og derfor kan ledere ved at lytte opmærksomt tage pulsen på forandringen og fornemme, hvad der skal til for at nå i mål til tiden.

## Fire fortællinger

Historierne er, som John Hunt påpeger, utallige, men de fire hovedfortællinger handler overordnet om:

- Forfald og tilbagegang
- Svigt og bedrag
- Kampen (ofte på trods)
- En fælles stræben mod et meningsfuldt mål.

Historierne starter ikke som eventyrets: "Der var så dejligt ude på landet ...", men med sætninger som: "Nu skal jeg sige dig, hvad det her egentlig handler om ...".

Snakken om nedgang og forfald styres af forestillingen om, at uanset hvor hårdt vi satser, bliver det aldrig så godt som i "de gode gamle dage". Man mindes dengang, virksomheden virkelig var på toppen, dengang man havde

tid til at gøre tingene ordentligt, dengang der var prestige i ens metier.

Snakken om svigt og bedrag er endnu vanskeligere at håndtere, for den handler om brud på tilliden, og "det her er bare første trin i effektiviseringen,

floskelfyldte omveje nævner han, næsten en passant, en "estimeret reduktion på ca. 12.500 ansatte". Den slags påvirker ikke kun de tusindvis af medarbejdere, der nu mister deres levebrød, men så sandelig også dem, der bliver tilbage.

## Gejst og energi

De to øvrige beretninger – om at tage kampen op på trods eller den om en inspirerende fælles udfordring – er begge sprængfyldte med fremadrettet energi. Den første er underhunden Davids heroiske kamp mod kæmpen og overmagten: fx den lille gruppe iværksættere, der slås for deres spritnye ide på et marked, der domineres af en veletableret C20-virksomhed. Den gejst, der ligger i "nu skal vi vise dem!", er stærkt opløftende. Men hånden på hjertet: Som regel vinder Goliat, og beretningen ender med at handle om undergang.

Den mest livgivende og bæredygtige energi ligger, ikke overraskende, i historien om, at "vi søger, stræber og skaber

sammen noget, andre aldrig har formået" – som fx Apples Steve Jobs: "We're here to put a dent in the universe". Denne fortælling handler om at blive de første, de største, de sejeste, de klogeste, de bedste, de uovervindelige, de urørlige ... Det er overbevisninger, der kan sætte liv i en strategi.

## Lyt og lær

Så lyt og lær. Læg øre til historierne og mærk energien. Er den høj eller lav? Positiv eller negativ? Afliv rygter, og adresser bekymringer så ærligt som muligt. Undskyld de fejl, der garanteret er begået, og erkend uforudsete og uheldige konsekvenser. Afvæbn modstand med ærlighed. Og spørg!

Lad medarbejderne formulere, hvordan deres hold kan bidrage til, at strategien får ben at gå på. Lad dem med egne ord beskrive, hvorfor og hvordan forandringen kan lykkes. Og husk så: Som regel fungerer det her bedst, hvis medarbejderne taler mere, og ledelsen mindre!

*"Så lyt og lær.  
Læg øre til  
historierne og  
mærk energien.  
Er den høj eller  
lav? Positiv eller  
negativ?"*

og så snart vi har leveret, bliver vi garanteret sparet væk. Bare vent!"

Den slags suger livet ud af strategien. Tænk bare på Stephen Elop, tidligere CEO for Nokia og nu Microsoft Executive Vice President, og hans kluntede sommermemo til Microsofts medarbejdere. Ad