

# Skab lyst til forandring

Forandringer i organisationer kommer desværre ikke kun af, at organisationsdiagrammet bliver ændret og den nye vision lagt på intranettet. Det er heller ikke nok, at den nærmeste leder sender et nyhedsbrev ud til medarbejderne. Den nærmeste leder bør relevansoversætte, hvad forandringen betyder for afdelingen og den enkelte. For at gøre visionen spiselig og undgå ”modstand mod forandring” kan lederen møde medarbejderne der, hvor de er, besvare deres spørgsmål og tilpasse kommunikationen til deres behov. Med en forandringsfortælling, der bygger bro imellem fortid, nutid og fremtid, kan lederen give mening til medarbejderne og vise vejen mod visionen.

## Brug sproget bevidst

Al forandring starter i sproget. Derfor er det ikke ligegyldigt, hvordan vi taler om forandringer. Vi kan vælge at aktivere sprogets skabende kræfter og arbejde bevidst med sproget som et vigtigt forandringsværktøj. Der er stor forskel på, om vi taler om forandringer som en trussel eller en mulighed. Når vi føler os truet af en forandring, trækker vi på det, vi plejer at gøre, når vi føler os truet. Vi flygter eller tager kampen op og bekæmper fjenden. På den måde kommer vi nemt til at aktivere sprogets hæmmende kræfter. Ledelsen bliver til fjenden, der skal bekæmpes, og modstanden mod forandring den vokser. Intet kan lade sig gøre. Taler vi om forandringen som en mulighed, bliver det et helt andet sprog, vi taler. Vi fokuserer på styrker, ønsker, håb og drømme. Nye muligheder inviterer til kreativitet og innovation. Meget kan lade sig gøre.

## En forandringsfortælling skaber forståelse

Et konkret måde at aktivere sprogets skabende kræfter på er ved at formulere en motiverende forandringsfortælling. En forandringsfortælling er inspireret af den anerkendende tilgang. Vi lyser op på den vej, vi har gået på, og tager det bedste med os. Vi stopper op og sætter spot på nutiden, fremhæver de styrker og ressourcer vi har hver især. Vi giver på den måde hinanden et klap på skulderen. Til sidst retter vi lyskeglen ud i fremtiden mod visionen, så vi kan se, hvilken ny vej, vi skal gå ad sammen. Fortællingen tager udgangspunkt i den nye vision og skaber et attraktivt billede af den ønskede fremtid. Et billede, der giver ledelse og medarbejdere lyst til at bevæge sig i retning af visionen. Her trækker vi på heliotropien. Teorien om, at positive forestillinger om fremtiden giver os bedre handlemuligheder i nutiden. Lyse fremtidsudsigter giver stærk udviklingseffekt. Her ligger et stort forandringspotentiale, som vi kan folde ud med et anerkendende, ressourceorienteret sprog.

For at motivere med både væk-fra-motivation (undgå) og hen-mod-motivation (opnå) kan vi formulere forandringsfortællingen med udgangspunkt i spørgsmål som: Hvor kommer vi fra? Hvorfor skal vi forandre? Hvor står vi nu? Hvilke ulemper er der ved den nuværende situation? Hvor skal vi hen? Hvilke fordele er der ved visionen? Hvordan realiserer vi visionen? Hvilke styrker og nyttige erfaringer kan vi trække på? Hvad betyder forandringen for os? Hvad kan vi fortsætte med at gøre? Hvad skal vi gøre anderledes? Hvordan hjælpes vi ad med at lære det nye?

Når hv-spørgsmålene bliver besvaret - enten af ledelsen eller i en samskabede proces - vokser forståelsen for forandringen. Fortællingen bliver til et meningsskabende kort, som ledere og medarbejdere kan navigere efter i forandringsprocessen. Et kort, som skaber tryghed og lyst til at bidrage.