

# Forandringsledelse

## Succesfuld fastholdelse af forandringer

Forandringer i virksomheder og organisationer sker hele tiden, både som planlagte såvel som ikke-planlagte ændringer, udviklinger og tilpasninger til en kontinuerlig og omskiftelig omverden. Virksomheder og organisationer er således i konstant bevægelse i transitionen og ændringen mellem det givne status quo, der hvor de er i dag, og hen imod en fremtidige ambition til noget, der er bedre, det der er "det nye".

### Hvordan fastholdes en forandring i virksomheden/organisationen?

Hvis der kan gives en definition på succesfuld fastholdelse af forandringer kunne det lyde noget henad dette: "En succesfuld fastholdelse af en given forandring skabes, når ambitionen for selve forandringen er opnået, og når den understøttende adfærd hos både ledere og medarbejdere er integreret som en naturlig del af den 'nye' dagligdag." Selvom fastholdelse af forandringer således kan opfattes som et midlertidigt slutprodukt i en vedvarende proces af kontinuerlige forandringer, er succesfuld fastholdelse i særdeleshed betinget af den proces og den tilgang, der leder frem til, at virksomheden og organisationen rent faktisk kan fastholde det nye og derved skabe en succesfuld forandring.



Uagtet om der er tale om planlagte eller ikke-planlagte forandringer, er en succesfuld fastholdelse yderligere afhængig af 2 gensidigt komplementerende forhold, nemlig motivationen bag forandringen samt virksomhedens/organisationens kapacitet og evne til at skabe og fastholde forandringen.

Det har vist sig, at virksomheder og organisationer, der målrettet og aktivt arbejder med både motivation og kapacitet, forøger deres succesrate med en faktor 10 i forhold til de organisationer og virksomheder, der ikke har fokus på disse forhold. Det viser sig yderligere, at virksomheder og organisationer, der opnår det bedste resultat med fastholdelse af forandringer, aktivt arbejder med motivations- og kapacitetsfaktorer på følgende 3 områder:

- De strukturelle, altså rammerne og organiseringen for forandringen
- De sociale aspekter såsom "peer pressure" og "Crowdsourcing"
- De individuelt-rettede kapaciteter og motivationsfaktorer, der findes hos hver enkelt person i organisationen

Forandringer sker dog sjældent uden, at der opleves en vis form for modstand. Nogle vil endda mene, at modstanden er helt uundgåelig, idet modstand mod forandringer oprindeligt er en naturlig del af de gennem generationer nedarvede menneskelige forsvarsmekanismer. Andre vil være mere optaget af, at modstand blot skal overvindes gennem kommunikation og involvering, mens andre igen helst undlader at forholde sig til modstanden, som kan opleves som decideret passiv eller med en "det går nok over"-attitude. Uanset hvilken tilgang man har eller vælger, er den gode nyhed, at modstand mod forandringer er noget, man kan arbejde med og aktivt gøre noget ved.

Først og fremmest kræves det, at de involverede parter, både ledere og medarbejdere, kender udgangspunktet for dér, hvor man kommer fra – virksomhedens og organisationens "satus quo" – og derfra kan se og forstå nødvendigheden for den forandring, som skal sættes i værk – hvad er det, vi skal opnå og hvorfor?

Når forståelsen er på plads, er det dernæst nødvendigt for både medarbejdere og ledere at kunne se målet med forandringen, et – som det hedder på nydansk – "what's in it for me?"/"what's in it for the organisation?", således at der ikke blot er forståelse for nødvendigheden, men også begyndende tilslutning, ønske og viljestyrke til at ville forandringen. Lykkes man med at etablere både forståelsen og viljestyrken, nærmer vi os et tredje og lige så vigtigt element, nemlig tilliden. Tilliden til, at de personer, der er involverede i forandringen, også er i stand til at løfte opgaven.

Der er således mange faktorer, der spiller ind, når forandringer skal fastholdes succesfuldt. Fastholdelse af forandringer er ikke noget, der kommer til sidst, men noget der skal arbejdes målrettet med allerede fra start – forankringen af det nye starter på dag 1.

### **3 råd til at blive bedre til at fastholde forandringer**

- 1.** Fokuser på den adfærd, du ønsker i din virksomhed, og skab rammer og arbejdsbetingelser, hvor denne adfærd bedst tænkeligt kan udfolde sig
- 2.** Kommunikér. Det er vigtigt at etablere en fælles positiv fortælling om, hvorfor forandringen finder sted, især ift. det fremadrettede perspektiv og de mål, der søges opnået gennem forandringen. Skab en fælles forståelse og et fælles fodslag om den bærende ambition gennem et klart og tydeligt mål koblet til strategien. Dette foretages med interessent- og risikohåndtering, og således at forandringen bliver konkret for dem, der bliver berørt. Målet skal understøttes af en operationel tids- og aktivitetsplan, som planlægges, følges og tilpasses løbende
- 3.** God ledelse af forandringsprocessen handler om synlighed, dialog og commitment. Dertil kommer et dedikeret ledelsesmæssigt fokus og håndtering af modstandsreaktioner samt løbende opfølgning og konkret ledelse af medarbejderne i skiftet fra det givne status quo hen imod det fremtidige mål

### **Hvorfor mislykkes så mange virksomheder og organisationer med at fastholde forandringer?**

Der er mange forklaringer og også forsvar for, hvorfor forandringer mislykkes. Hvis vi starter med at se på visionen og den bærende ambition for forandringer, er det ofte tilfældet, at intentionerne og visionerne for forandringer er tydelige og klare – i hvert fald jo højere op man kommer i hierarkiet af ledelseslag – hvorimod afklaring, planlægning, proces og ressourceallokering træder mindre tydeligt frem. Det er ikke unormalt, at lederne er ét eller ofte flere skridt foran medarbejderne i både deres forståelse for nødvendigheden og dermed i tilslutningen og tilliden til, at forandringen bliver en succes. Forståelse, tilslutning og tillid kræver kommunikation, dialog og involvering. Ikke forstået således, at alle skal være lige meget involveret og nødvendigvis have lige meget at skulle have sagt. Men mange forandringsprocesser ville med fordel kunne have haft en mere robust planlægning, konkret interessenthåndtering og en tydeligere operationel tids- og aktivitetsplan.



Når vi ser på gennemførelsen og implementeringen af forandringer, støder vi jævnligt på virksomheder og organisationer, der løbende har initiativer i gang, uden at de involverede medarbejdere ser og forstår prioriteringen i forhold til den overordnede strategi. Når der ikke er en klar kobling mellem den overordnede strategi og de forandringsinitiativer, der igangsættes, står medarbejdere ofte tilbage med mangel på forståelse og derved mangel på tilslutning til gennemførelsen. I nogle tilfælde er der desuden eksempler på, at nye forandringsinitiativer iværksættes i langt højere grad og med langt større ledelsesmæssigt fokus end opfølgning og styring af eksisterende initiativer.

I de tilfælde hvor der er mange forandringsinitiativer i gang, kan det være svært for både ledere og

medarbejdere at se, hvilke tiltag der har højest prioritet – alle initiativer synes lige vigtige. Derved kan det blive tilfældigheder, der afgør, hvilke initiativer der lykkes, og hvilke der mislykkes.

Tydligheden og prioriteringen af forandringsaktiviteterne kan med fordel tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvor meget ønsker vi denne her forandring – og er forandringen kritisk for opnåelsen af vores overordnede strategi?
- Hvor langt er vi fra målet – og hvor svært og komplekst er det at gennemføre forandringen?
- Hvor meget vil vi reelt være i stand til og klar til at investere/ofre for at nå målet?

Hvis du vil vide mere om, hvordan Summit Consulting kan hjælpe din virksomhed, er du velkommen til at kontakte os på 70 20 33 20 eller læse mere på vores hjemmeside [www.summitconsulting.dk](http://www.summitconsulting.dk).