

Forandringsledelse

- en vigtig ledelsesdisciplin i en turbulent verden

Af Klaus Guldbrandsen, direktør K&K Lederudvikling A/S

I organisationsteorien og i ledelsespraksis har forandringsledelse gennem de senere år fået stadig større opmærksomhed. Interessen skyldes ikke mindst, at private og offentlige virksomheder udsættes for et stadig større forandringspres. Dette pres kommer primært fra de fire kilder, der er vist i nedenstående figur.



Kilde: Guldbrandsen, *Kompetencekraft*

Figur 1: Forandringspreset

Det samfundsmæssige pres er et samlet udtryk for de krav, der stilles til organisationerne fra EU, regeringen, regionerne, kommunerne, de faglige organisationer og alle de andre interessegrupper i samfundet, der er med til at præge rammebetingelserne for organisationerne. Nye krav fra disse kilder påvirker konstant organisationerne, og skaber behov for forandring.

Bag det globale pres gemmer sig det faktum, at organisationernes omverden bliver stadig større. Tidligere kunne information, varer og tjenesteydelser ikke så let bevæge sig over store afstande samtidig med at organisationerne ofte var beskyttet af nationale toldbarrierer. De fysiske, lovgivningsmæssige og tekniske handelshindringer er gennem de sidste 30 år blevet kraftigt reduceret. Konklusionen er, at antallet af konkurrenter bliver stadig større, og at kun de færreste organisationer kan finde lukrative nicher, hvor de kan krybe i ly for markedspladsens skubben og tumult. Samtidig opstår der konstant nye muligheder for virksomhederne på den globaliserede markedsplads – muligheder, der ligeledes presser på for forandring.

Den tredje kilde til forandringspreset, markeds- og kundepreset, tager afsæt i at alle brancher er under konstant forandring. Fusioner, opkøb og strategiske alliancer er mere reglen end undtagelsen samtidig med at kunderne bliver mere og mere aktive i markedet og hele tiden stiller nye krav til produkterne og til organisationernes etik.

Den sidste kilde til forandringspreset – det teknologiske pres – illustrerer det faktum, at teknologier har en stadig kortere levetid. Nye teknologiske landvindinger skal løbende bringes i anvendelse med den konsekvens, at processer og strukturer ændres og at medarbejderne skal tilegne sig nye kompetencer.

Presset fra de fire kilder betyder, at organisationernes evne til at absorbere forandringer er blevet afgørende for deres succes og overlevelse. De organisationer, der er bedst til at håndtere

forandringerne i omgivelserne, er morgendagens videre. Evnen til at lede forandring er dermed blevet en afgørende konkurrenceparameter – derfor den massive interesse for forandringsledelse.

Teoriene om forandringsledelse, handler om, *hvordan man bedst får medarbejderne med i forandringsprocesserne* uanset hvad forandringen handler om.

Forandringsledelse – de grundlæggende principper

At få mennesker til at være engagerede når forandringens vinde blæser, er ikke nogen nem opgave. Praksis viser, at tre ud af fire organisatoriske forandringsprocesser ikke når de mål, der blev sat¹. Dette kan måske umiddelbart lyde som en overraskende lav succesrate. Men vi mennesker har svært ved at forandrer os – både på det personlige plan og på det organisatoriske plan. Prøv at tænke på alle de gange, du har sat dig for at gennemføre en personlig forandring (eksempelvis at stoppe med at ryge, drikke mindre, ændre kostvaner, motionere mere, være bedre til at anerkende etc.). Har du en personlig succesrate, der er højere end 25 %? Formentlig ikke.

Nedenstående figur viser resultatet af en undersøgelse, hvor der blev sat fokus på, hvorfor nogle organisatoriske forandringer lykkes mens alt for mange mislykkes.

De 10 største barrierer for succes		De 10 vigtigste succes faktorer	
Kamp om knappe ressourcer	48 %	Toplevelsens opbakning	82 %
Funktionelle barrierer	44 %	Behandle folk fair	82 %
Kompetencer til forandringsledelse	43 %	Involvere medarbejderne	75 %
Mellemlidelsen	38 %	Give god information	70 %
IT	35 %	Sikre den nødvendige træning	68 %
Kommunikation	35 %	Klare mål for performance	65 %
Medarbejdernes modstand	33 %	Etablere teams i forandringen	62 %
HR (rekruttering og uddannelse)	33 %	Fokus på at færdighederne ændres	62 %
For få initiativer	32 %	Belønne succes	60 %
Urealistiske tidsplaner	31 %	Interne forandringsagenter	60 %

Kilde: PwC Mori Survey (2005): *500 multinationals and public sector companies covering all industry sectors i North America, Europa, Far East*

Tabel 1: Forandring – kilder til succes eller fiasko

Udover at være et godt værktøj for organisationer der står overfor en forandring, hvor tabellen kan anvendes som et værktøj til at identificere potentielle blokeringer for forandring, illustrerer tabellen en vigtig pointe om forandringsledelse: *forandring handler om mennesker – mennesker er den væsentligste kilde til succes eller fiasko*. Hele 16 af de 20 forhold i tabellen handler om mennesker.

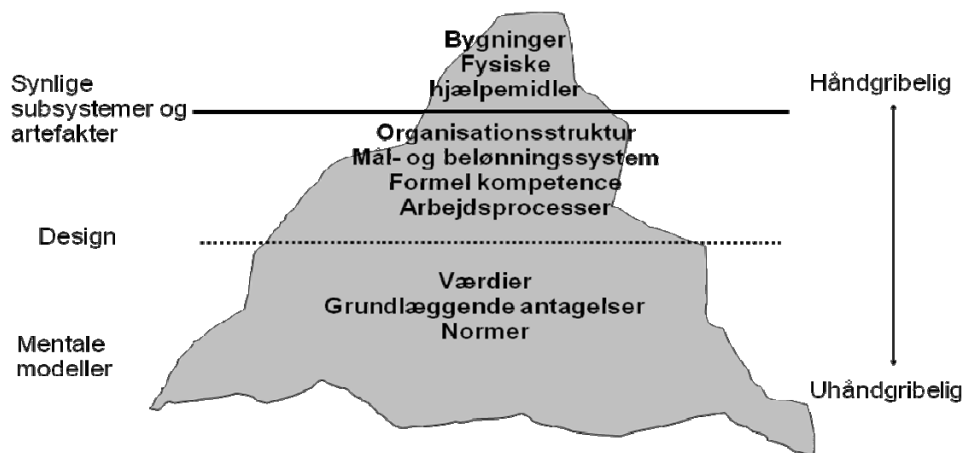
Peter Senge, den anerkendte forfatter indenfor lærende organisationer, har følgende forklaring på den udfordring, der gemmer sig bag tallene i tabel 1:

”Mennesker er ikke imod forandringer. De er imod at blive forandret”

Bag denne sætning gemmer der sig en vigtig pointe om vejen til succes med forandring: Involvering. Men hvem, hvornår og hvordan afhænger af flere forhold - blandt andet af

¹ Kilde: Black & Gregersen *”It Starts with One”* side 2.

forandringens dybde. Når man ser på de forandringer der gennemføres i organisationerne kan man tale om tre niveauer for forandring, hvor påvirkningen af medarbejderne er meget forskellig.



Kilde: Hildebrandt og Brandi "Forandringsledelse"

Figur 2: Forandringens dybde

I figuren skelnes der mellem tre forskellige niveauer i forandringen: Fra de meget håndgribelige ændringer i de fysiske systemer, over de lidt mindre håndgribelige ændringer i struktur, processer og systemer til de meget uhåndgribelige forandringer, hvor fokus rettes mod de mentale modeller (kulturen). I forhold til denne metafor for forandringens dybde er pointen, at jo mere uhåndgribelig forandringen er, jo mere afgørende er det, at medarbejderne er dybt involveret i forandringsprocessen.

Med disse to grundlæggende pointer i baghovedet – at forandring handler om mennesker og at vi mennesker foretrækker at gøre det, vi er med til at beslutte, vil vi se på, hvordan man kan arbejde med at tilrettelægge og gennemføre forandringer i praksis.

At tilrettelægge forandring

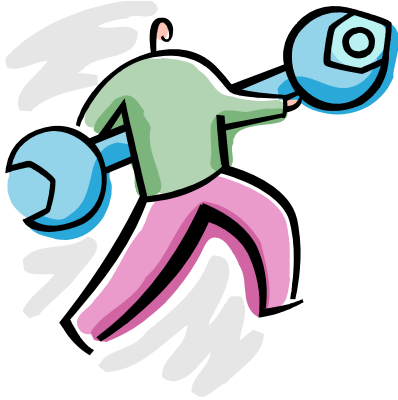
Første gang jeg selv blev kastet ud i at lede en tung forandringsproces var i 1995. Indtil da havde jeg deltaget i flere mindre forandringsprocesser og følte selv, at jeg havde sort bælte i forandringsledelse. Men jeg blev klogere. I 1995 fik jeg til opgave at lede en forandringsproces, hvor alle medarbejderne i en produktionenhed skulle afskediges over en periode på tre år. Målet for forandringen var, at medarbejderne, på trods af at de vidste, de skulle fyres, skulle blive i virksomheden de to et halvt år det ville tage at gennemføre forandringen. Samtidig skulle alle smøge ærmerne op og øge produktiviteten med godt 20 %, da der skulle oparbejdes lagre for at imødekomme efterspørgslen i den periode, det ville tage at flytte produktionen.

Inden du læser videre - prøv at stil dig selv spørgsmålet: Hvis jeg havde været ansat i den pågældende virksomhed, hvad skulle der så til, for at jeg ville øge produktiviteten og blive i virksomhed, indtil forandringen var gennemført? Hæv blikket – se ud af vinduet og tænk over det et par minutter.

Denne refleksionsøvelse har jeg lavet med mere end 4.000 ledere og forandringsagenter siden jeg selv oplevede situationen. Det første svar jeg får er altid: Så skal der penge på bordet! Underforstået – jeg skal have en fastholdelsesbonus. Dernæst er der som regel en, der siger "efteruddannelse og

karriereudvikling”, hvorefter en tredje typisk tilføjer ”og tryghed for, at jeg kan finde et godt job, når jeg har hævet min bonus”.

Disse svar kredser om tre betingelser, der skal være til stede for at skabe tilslutning til forandring. De tre betingelser er illustreret i nedenstående figur.



Mening

Commitment

Handlekraft

Kilde: Holst-Mikkelsen og Poultfelt *Strategi med mening*

Figur 3: De tre forudsætninger for, den indledende støtte til forandring

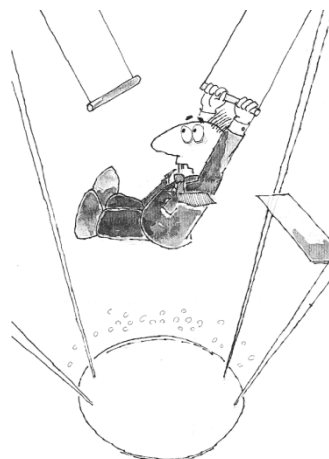
At forandringen skal give mening handler om, at forandringen skal tale til hjernen – der skal være *et rationale*, vi kan forstå og acceptere. Men det er ikke nok. Forandringen skal også tale til hjertet. Vi skal have *lyst* til at kaste os ud i forandringen. Endelig skal det være tydeligt, *hvilke skridt jeg skal tage*, for at bidrage til at gøre forandringen til virkelighed – det skal være muligt at handle.

For at illustrere, hvordan de tre principper kan bringes i anvendelse når forandringens vinde blæser, vil jeg fortælle en lille historie, der forhåbentlig kan gøre principperne mere nærværende og skabe ægte indlevelse i principperne.

Forestil dig, at du er ansat i et mindre turnerende cirkus, der i mange år har haft store økonomiske problemer. I år har I dog haft held til at hyre verdens bedste trapez trup ”The Flying Lopez Broders”. I har startet den årlige turne i Frederikshavn. Efter stop i Hjørring og Brønderslev, er I nu nået til Ålborg. Rygtet er ilet i forvejen, og der er totalt udsolgt til aftenens forestilling. Rygtet er faktisk nået helt til København, hvor et par af de store dagblade har sendt deres kulturrapporter til Ålborg. Byen er på den anden ende. Borgmesteren, rådmændene og alle andre, der er noget ved musikken sidder på første række og venter spændt på at se hovedattraktionen - trapeznummeret.

Til aftenens forestilling er der imidlertid sket det, at brødrene Lopez er blevet syge. I aftes var de i Jomfru Ane Gade, hvor de spiste mexicansk. Efterfølgende blev de ramt af en ondartet maveforgiftning. Cirkusdirektøren, der desværre ikke har en doktorgrad i forandringsledelse, har truffet den beslutning, at forestillingen skal gennemføres. Ved lodtrækning er du blevet valgt til at være den heldige, der skal vikariere for artisterne.

Du hænger nu i trapezen og skal udføre det enkleste af alle trapez numre, at springe fra den ene trapez til den anden (det er en forandring, der kan mærkes i maven - ikke sandt!). Spørgsmålet er, hvad der skal til for at få dig til at springe?



De fleste vil umiddelbart svare et sikkerhedsnet. Dernæst vil det også hjælpe, hvis der hang en trænet griber i den frie trapez - gerne en griber med arme så lange og stærke som benene på en hest.

Der er sikkert også dem, der vil mene, at vished for at linen, til den trapez man hænger i er ved at briste, kan motivere til at springe.

Endelig er publikum heller ikke uden betydning. Både som en kilde til spontan feedback på præstationen, men også som kunder og opinionsdannere, der via deres oplevelse og omtale af nummeret kan være med til at sikre virksomhedens fortsatte eksistens.

Denne lille historie indeholder efter min erfaring de væsentligste pointer om forandringsledelse i praksis. Og modellen kan både bruges til at beskrive de overordnede faser i et forandringsforløb og til at give god inspiration, når de praktiske tiltag skal besluttes i forbindelse med en konkret forandring.

Den første forudsætning for, at medarbejderne bakker op om en forandring er som tidligere nævnt, at forandringen *giver mening*. For at forandringen kan det, skal medarbejderne først kunne forstå, hvorfor der skal gives slip på det, der har været (hvorfor man skal forlade den trapez, man hænger så trygt og sikkert i). I teorien om forandringsledelse kaldes det, at man skal kunne se den brændende platform². Behovet for forandring skal altså gøres tydeligt: Hvorfor er det ”brændende” nødvendigt at forandre?

Dernæst skal der være noget at komme hen til – og vel og mærke noget, der er bedre end det, man kommer fra. I teorien kaldes dette for forandringsvisionen. Hvor er det vi skal hen? Hvad er der i det for mig? Forandringsvisionen skal skabe *commitment*.

Når disse forhold er på plads, er den næste opgave at skabe det sikkerhedsnet der gør, at det ikke går helt galt, når vi tager det første skridt og måske ikke lykkes. Sikkerhedsnettet er det, der fortæller aktørerne, hvad der helt konkret skal ske og det, der giver den ”gode mavefølelse” i forhold til forandringen. Sikkerhedsnettet gør det med andre ord *muligt at handle*.

Endelig er der publikum. Denne fjerde betingelse handler om, at der skal være nogen, der er opmærksomme på forandringsprocessen, og jubler når de første initiativer, der peger den rigtige retning bliver til virkelighed og som ”buher”, når vi bliver hængende for længe i den trykke og kendte trapez. Eller sagt med andre ord – publikum er et udtryk for *den ledelsesmæssige opmærksomhed og fokus*.

² Begrebet den brændende platform knytter sig til en historie fra Nordsøen, hvor der gik ild i en produktionsplatform. Selvom vandet kun var 5° og det blæste en stiv kuling, valgte medarbejderne på platformen at springe i havet, da det trods alt var en bedre løsning end at blive på platformen.

I nedenstående tabel er vist nogle eksempler på, hvilke aktiviteter der i praksis kan anvendes til at sikre, at elementerne fra trapezmodellen er i spil i forandringsprocessen.

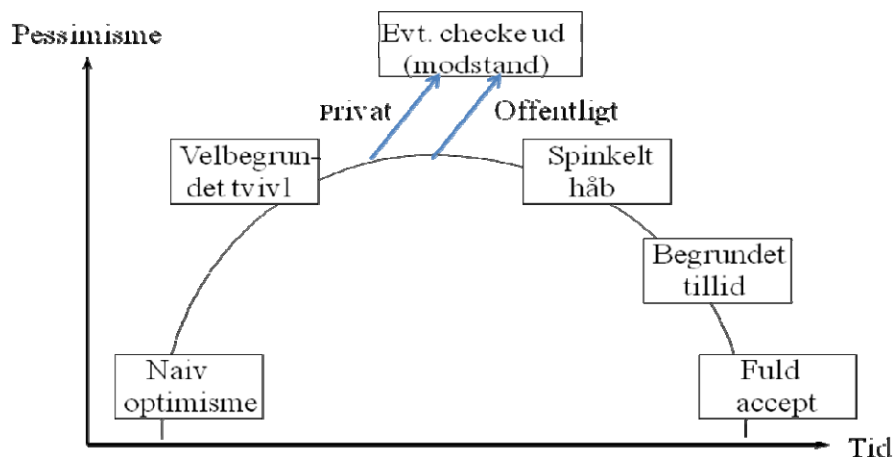
Trapezmodellen	Praktiske fif
Trapezen vi hænger i (den brændende platform)	Gør det tydeligt, hvorfor forandring er nødvendig. Tag udgangspunkt i de problemer alle oplever. Underbyg med fakta. Forlæng brædderne – vis hvad der sker, hvis vi ikke handler.
Den frie trapez (forandringsvisionen)	Tal til <i>følelser</i> : Følelser påvirker holdninger og holdninger skaber adfærd. Fortæl om dagligdag i organisationen, når forandringen er blevet til virkelighed, så alle kan se, ”hvad der er i det for mig”.
Sikkerhedsnettet	Når vi siger vi ikke vil, er årsagen ofte, at vi frygter, vi ikke kan. Lær alle det nye! Lav seriøse kompetenceanalyser og udviklingsplaner. Det giver også tryk, når vi kan se, at forandring er mulig. Benchmark eller lav et pilotprojekt, hvor de forandringsvillige kan vise tvivlerne, at forandring er mulig. Vis også en plan der er tilstrækkelig detaljeret til at alle kan se, hvad der skal ske, men som samtidig er så rummelig, at den giver mulighed for involvering. Vis hvordan medarbejderne bliver involveret og hvornår. Giv tvivlerne tid. Udsted ansættelsesgaranti, hvis det er muligt.
Publikum	Etabler nogle mål der fortæller, hvad vi skal opnå. Mål, handlinger og resultater sættes på dagsordenen på alle møder i enheden. Del den læring der sker undervejs. Sæt løbende korrigerende handlinger og kommende aktiviteter på dagsordenen. Husk at fejre de gode initiativer og de succeser, I opnår.

Medarbejderen i forandringsprocessen – det starter med en.....

Hvis vi sammenligner en organisatorisk forandringsproces med at flytte et fly med 250 passagerer over Atlanten, svarer det jeg hidtil har beskrevet til, at flyet har bumlet ud af startbanen og er kommet i luften. Flyet har taget fart og er nu ved at nå flyvehøjden på 32.000 fod. Hvad sker der, hvis du herefter slipper gashåndtaget? Flyet vil starte et frit fald, med katastrofale følger.

Det samme gælder forandringsprocessen. Selvom der er brugt meget energi på at planlægge forandringen og sikre den indledende tilslutning, er der endnu lang vej før forandringen er en succes. I luftfartindustrien ved man, at ca. en tredjedel af det totale brændstofforbrug ved en flyvning over Atlanten, anvendes til take off – den samme tommelfingerregel gælder for organisatoriske forandringer. Forandring sker først, når hver enkelt af de måske flere tusinde medarbejdere begynder at handle anderledes. Selvom medarbejderne gennem forandringsagenternes aktive brug af trapezen oplever, at forandringen giver *mening* og selvom medarbejderne viser *commitment* er forandringen endnu ikke en realitet. Der er stadig et stort arbejde der skal gøres, før de første nye handlinger bliver gennemført og endnu flere sten der skal vendes, før det nye mestres og er blevet til en fast rutine.

Forandring kan således ikke alene gennemføres udefra og ind (fra organisationen og ind). Forandring sker først, når det enkelte individ udskifter sit mentale kort og begynder at handle anderledes (indefra og ud). Og det er en proces med mange forhindringer og fristelser til at holde fast i og senere at gå tilbage til det kendte. Nedenstående figur viser, hvordan medarbejderne ofte reagerer, når der er forandringer på dagsordenen, der umiddelbart virker attraktive for den enkelte.



Kilde: Daryl Conner

Figur 3: Den følelsesmæssige reaktion overfor positivt opfattede forandringer.

Som det fremgår af figuren, går de fleste ind i en positivt oplevet forandringssituation med en holdning om "at det går nok godt - det plejer det jo". Der vil imidlertid også være enkelte der falder udenfor det typiske handlingsforløb i figuren, fordi de ikke kan se sig selv i forandningsprocessen. Ikke mindst når det er nøglepersoner, der "checker ud" på dette indledende stade af forandningsprocessen er det vigtigt, at der bliver taget hånd om situationen. Dette sker bedst i en dialog, hvor forandringsagenten og nøglemedarbejderen i fællesskab foretager en realistisk afdækning af fordelene og ulemperne ved forandringen og efterfølgende taler om, hvilken rolle nøglemedarbejderen kan indtage for at forandringen kan give mening. Kan der ikke skabes mening med forandringen, må der tages en åben dialog der kan afklare, om nøglemedarbejderen kan leve med forandringen eller om medarbejderen skal hjælpes over i en anden jobsituation, der giver bedre mening - eventuelt udenfor organisationen.

I forhold til alle de medarbejdere der har et reaktionsmønster, der ligner det, der er beskrevet i figuren, er det vigtigt at forandringsbudskabet gentages hyppigt i tiden efter forandringen er meldt ud. Og her skal alle tænkelige medier bringes i anvendelse. Samtidig er det vigtigt, at forandring bringes på dagsordenen i alle beslutningssituationer. Også i situationer, hvor der tilsyneladende er en helt anden dagsorden. Er der eksempelvis kvalitetsstyring på dagsordenen skal spørgsmålet rejses: Hvilke krav vil forandringen stille til vores tilgang til kvalitet? Ligeledes er det vigtigt, at forandringen bringes på dagsordenen ved alle "en til en" samtaler mellem ledere og medarbejdere. Ved samtalerne skal de første skridt anerkendes, stilstand skal udfordres og eventuelle problemer eller bekymringer skal italesættes.

På den næste del af forandringskurven, når de første problemer begynder at melde sig, stiger pessimismen. Flere medarbejdere vil komme i tvivl om forandringen nu også er rigtig. Der vil være en tendens til, at man fokuserer på det negative i det nye, samtidig med at der kan være en tendens til, at det positive ved det, der var tidligere glorificeres.

For forandningsprocessen er dette et af de mest kritiske punkter. Det er ikke mindst her det afgøres, om forandringen bliver en succes. For de medarbejdere, der kommer positivt gennem "krisen", vil der efterfølgende, som vist i figuren, være et positivt forløb, hvor medarbejderne kommer over toppen af bjerget og begynder at se lyset for enden af tunnellen. Men en række medarbejdere når aldrig hertil og vil i stedet "checke ud", hvilket vil sige, at de forkaster eller direkte modarbejder forandringen.

Andelen af medarbejdere, der kommer positivt gennem forandringen afhænger i høj grad af, hvordan ledere og andre forandringsagenter tackler den ofte velbegrundede pessimisme. Den vigtigste opgave i denne fase er løbende at orientere om fremdriften i forandringsprocessen, fejre de første gode initiativer og sikre et godt dialogmiljø omkring forandringen. Det gode dialogmiljø fordrer, at medarbejdernes oplevelser og følelser hyppigt italesættes.

Undervejs i forandringsprocessen er det således vigtigt at gennemføre regelmæssige ”pit-stops”, hvor følelser og facts kommer ud i det åbne rum, og hvor der åbent tales om det, der går godt og det, der bekymrer medarbejderne. Italesættelsen kan eventuelt gennemføres ved, at medarbejderne på teammøder først diskuterer fordele og ulemper ved forandringsprocessen to og to. Dernæst samles fordelene og ulemperne på hver sin flipover. De fordele, der er vigtige og ikke opleves af alle gøres til genstand for dialog, hvor viden og erfaringer deles. Dernæst prioriteres ulemperne, og der laves handlingsplaner for de ulemper, teamet kan gøre noget ved.

Samtidig skal ledere og forandringsagenter i denne fase bruge meget tid blandt medarbejderne for at spotte og coache de medarbejdere, der ”checker ud”. Ved samtaler med ”ud-checkerne” skal de forhindringer medarbejderne oplever italesættes, og der skal via refleksive spørgsmål, erfaringsdeling og eventuel supplerende kollegaoplæring tages hånd om problemerne - en opgave, der ikke mindst stiller store krav til mellemlederne.

Efterhånden som der begynder at komme spinkelt håb og begrundet tillid kan opmærksomheden gradvist nedtrappes. Det er dog vigtigt fortsat at informere om resultaterne, fejre succeser og sikre, at eventuelle nye bekymringer og forhindringer, bliver gjort til genstand for dialog.

Endelig skal opmærksomheden når der er ved at være ”fuld accept” rettes mod aktiviteter, der kan sikre, at forandringen holder ved. Det er eksempelvis aktiviteter som: Justering af stillingsbeskrivelser og processer, så de reflekterer det nye samt revision af HR processerne (tiltrække, belønne og udvikle) så de kan bidrage til, at forandringen fastholdes.

Konklusion

I denne artikel er der beskrevet flere forhold, der skal have opmærksomhed for at organisatorisk forandring kan blive en succes. Blandt de vigtigste pointer kan nævnes:

- Organisatorisk forandring er summen af en række individuelle forandringer. Der skal være plads til og respekt for individet gennem hele forløbet.
- Alle de medarbejdere der påvirkes af forandringen skal tydeligt kunne se behovet for forandring (hvorfor vi ikke kan blive hængende i trapezen)
- Med forandringsvisionen skal der tegnes et billede af en fremtid, der er attraktiv for hver enkelt af de medarbejdere, der skal bidrage til forandringen
- Der skal være et sikkerhedsnet der giver en ”god mavefølelse” i forhold til forandringen og som kan tage hånd om de medarbejdere, der vover det første skridt, men ikke lykkes
- Der skal være et publikum, der piber når medarbejderen står stille og jubler, når der tages skridt, der peger den rigtige retning. I praksis er ledelsen og de forandringsagenter der driver forandringen en meget vigtig del af et godt publikum. Samtidig er det vigtigt med synlige succeskriterier, løbende evalueringer og tilhørende belønninger undervejs i processen

God fornøjelse med forandringsprocessen.

Anbefalet læsning:

1. Gerger og Gregersen (2008): *It Starts with One*
2. Hildebrandt og Brandi (2006): *Forandringsledelse*
3. Kotter (2006): *The Heart og Change*
4. Guldbrandsen (2003): *Kompetencekraft*
5. Kotter (1999): *I spidsen for forandringer*