VÆKSTHUS FOR LEDELSE



2 min. 12-09-2019

3 sikre veje til at forandringen mislykkes

Sammen med MED-udvalget skal du få forandringer og omstruktureringer til at lykkes. Læs her, hvordan I starter en fælles proces, hvor I lægger vejen, mens I går på den.

Skribentinfo



Jane Søgård Hansen

Chefkonsulent LEAD - enter next level

LEAD

Det er nemmere at komme i tanke om alle de ting, som gør, at en forandring mislykkes. Omvendt brainstorm går ud på, at deltagerne skal komme i tanke om alle de ting, som gør, at en forandring sandsynligvis mislykkes. Det kan være en sund øvelse at lave for at blive opmærksom på, hvad man i stedet skal gøre for at lykkes med forandringerne. Artiklen her kommer med ideer til øvelser til en workshop, du med fordel kan holde sammen med dit MED udvalg, når I står overfor at skulle finde fælles fodslag i forbindelse med en omstrukturering eller en forandringsproces.

Omvendt brainstorming

“Hvad skal vi gøre, som sikrer, at omstruktureringen mislykkes?” Prøv at stille spørgsmålet "hvad skal der til for, at vi mislykkes?" til en gruppe ledere og MED-udvalgsmedlemmer, der skal i gang med en større omstrukturering. Bed dem først om at fylde tavlen med ”tips og tricks til at mislykkes”.

Bagefter skal de prioritere de vigtigste ting, der næsten kan garantere en mislykket forandring. Ud fra listen skal I lave en top tre over det, du som leder og samarbejdsudvalg skal gøre for at sikre en fejlslagen indsats, og dermed også viden om, hvad I derimod skal gøre. Den kunne eksempelvis se sådan ud:

1. Lad være med at involvere medarbejderne i forandringen

2. Lad være med at evaluere og justere løbende

3. Hav et lavt kommunikations- og informationsniveau

Hvad kan I påvirke?

Det giver næsten sig selv, at det så er med omvendt fortegn, du skal gå til din forandring – spørgsmålet er bare hvordan? Ofte sker der det, at medarbejdersiden sidder og venter på informationer, mens ledelsen efterspørger, at medarbejderne selv er med til at definere de nye løsninger. En mekanisme, som ikke skaber bevægelse men snarere stagnation. Prøv derfor at stille MED udvalget dette spørgsmål:

"Hvad nu, hvis sandheden/viden/information ikke findes "derude" men genereres af os her i lokalet?

Hvad ligger så på vores bord som samarbejdsorgan, og hvilke handlinger peger det på for os i forhold til involvering, evaluering, justering og kommunikation?" Det giver energi at fokusere på det, man rent faktisk har mandat til at påvirke i en forandringsproces, hvor handlingslammelse er en ofte forekommende følelse.

Tal fx om hvordan "involvering" bliver konkret og praksisnært frem for "toget, du aldrig når", fordi du aldrig kan involvere de rigtige mennesker nok. Og tal om, hvordan I løbende skal justere, hvor ofte, hvem der tager teten på det osv.

Data: "din lille hjælper"

Sæt fokus på, hvordan I bruger data med følgende spørgsmål: Hvordan bruger vi data til at understøtte omstruktureringen/forandringen? Kig nysgerrigt på, om I kan bruge fx Trivsels- og Brugerundersøgelser til at understøtte forandringer både før, under og efter.

For mange er data et abstrakt begreb, som de ikke ved, hvordan de skal tilgå – for data er jo "noget, der ligger i skyen" eller i hvert fald noget, vi per definition ikke har adgang til. Men data er jo ikke begrænset til at være algoritme-drevet eller noget, som komplicerede systemer skal generere. Data er også fx referater og anden skriftlig kommunikation. At få øje på, hvordan eksisterende data kan hjælpe dig i din kommunikation er en lise i en forandring, hvor "faktaboksen" løbende udfyldes:

- Hvilke tal i trivselsundersøgelsen kan understøtte vores forandringskommunikation?

- Hvor er der tal, der peger på vores brændende platform?

- Og hvilke tal peger på det brændende ønske?

"Spejlægget": Indenfor- og udenfor indflydelseszonen

Sammen med MED-udvalget har du en vigtig rolle som ambassadør i en forandring, men det kan være massivt at være konfronteret med mange frustrerede medarbejderes bekymringer og spørgsmål i en forandringsproces, der typisk ikke er lineær, og som bærer meget præg af at "bygge broen efterhånden som vi går frem på den". At få fokus på din indflydelseszone (blommen), diskutere mulighederne (hviden) og være tydelig på det, der ligger udenfor "spejlægget" giver et tydeligere mandat og en fælles retning i de svære forandringsprocesser.

Så: Involvér, justér, evaluér, kommunikér og brug de samarbejdsrum og den data, der allerede findes i din organisation – så er du godt på vej til at lykkes med din forandring.

Læs også: "Spejlægget": Et værktøj til at gå fra offer til aktør