VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 07-07-2017

Forandringsledelse – hvad og hvordan

Din chef gennem mange år har fået nyt job, du skal finde 4 pct. på budgettet, og I er netop gået over til et nyt journaliseringssystem. Forandringerne står i kø. Men du er sikkert blevet vant til det, for sådan er virkeligheden for størstedelen af ledere i kommuner og regioner, viser undersøgelse. Læs, hvilke forandringer der fylder, og få gode råd om, hvordan du leder dem.

Skribentinfo



Claus Herbert
Forretningschef
Type2dialog



Dorthe Storm Meier
Konsulent
OAO



Laura Kirstine Thors Calaña
Konsulent
Lederweb

På næsten alle offentlige arbejdspladser står der forandringer på menuen. Ni ud af ti offentlige ledere har det seneste år haft et (med)ansvar for forandringer på egen arbejdsplads. Det viser en undersøgelse foretaget af Væksthus for Ledelse blandt 1.500 kommunale og regionale ledere. Læs mere om undersøgelsen her.

Der er et vist element af forandring i al ledelse, så spørgsmålet er om lederne overhovedet selv opfatter forandringerne som noget, der virkelig påvirker deres ledelsesopgave. Men det gør de. To ud af tre ledere på tværs af alle velfærdsområder oplever, at nogle af de forandringer, de har stået i spidsen for det seneste år, har ført til en væsentlig ændring af deres ledelsesopgave. Kun hver tiende angiver, at forandringen slet ikke har påvirket deres ledelsesopgave.

Svært at ændre kulturen

Når forandringerne kommer på rad og række, så er det sværeste ikke de mere praktiske eller formelle

aspekter af forandringerne – fx at omstille opgaveløsningen, etablere nye samarbejder, afklare rammerne eller sætte nye mål.

Lederne er mest udfordret af de relationelle ændringer, som forandringerne afstedkommer. De finder det til tider vanskeligt at forene den eksisterende arbejdspladskultur med forandringen, skabe motivation og engagement hos medarbejderne og være klar til at håndtere modstand og utryghed blandt medarbejdere og borgere, så de kan sikre en stabil drift gennem hele perioden.

Hvilke forandringer fylder mest?

Undersøgelsen giver et klart billede af, hvilke typer af forandringer lederne har stået i spidsen for det seneste år. Det fremgår af figuren nedenfor.

Forandringernes top 10

Andel af lederne, der har haft medansvar for forandringer med disse aspekter i det seneste år.

Forandringstype	Kommuner	Regioner
Omstrukturering	63 pct.	64 pct.
Faglig fornyelse	56 pct.	42 pct.
Ny teknologi eler IT-systemer	44 pct.	45 pct.
Nationale reformer	41 pct.	15 pct.
Besparelser	38 pct.	44 pct.
Nye faggrænser	34 pct.	39 pct.
Ændringer i ledelsesstrukturen	29 pct.	33 pct.
Sammenlægninger	26 pct.	34 pct.
Flytning	25 pct.	31 pct.
Nye ledelsesværktøjer	24 pct.	35 pct.

Men at have været med til en given type af forandring betyder ikke nødvendigvis, at forandringen har lagt beslag på lederens tid og energi. Derfor er lederne blevet bedt om at udvælge op til tre forandringstyper, som har fyldt særligt meget i det forgangne år.

I både kommuner og regioner fremhæver lederne ”omstrukturereringer” som den mest krævende type af forandring, men besparelser udgør også en stor udfordring for rigtig mange ledere. Netop besparelser og omstruktureringer forudser lederne også vil bidrage til flere grå hår de næste par år.

Dit job som forandringsleder

Selvom der er forskel på forandringer på tværs af forskellige organisationer er der også fællestræk. Her får du tre råd fra ledere, der selv har stået midt i store forandringsprocesser. Læs om andre lederes erfaringer, refleksioner og få deres gode råd i Væksthus for Ledelses publikation ”Forandring fryder - og forstyrrer”, hvor en række ledere, deler ud af deres erfaringer og refleksioner med forandringer.

Få bekymringer og ønsker på bordet
Hav et sted hvor alle under en organisationsændring kan komme af med deres bekymringer eller ønsker. Stort som småt. Det kan være et tavlemøde, en ”fusionsundringsbog” eller noget digitalt.

Bank ingen på plads
Kunsten er ikke at banke folk på plads, men at vinde dem for sagen – uanset hvor initiativerne kommer fra. Det forudsætter en ligeværdig samtale, hvor vi som ledere har forståelse, at medarbejderne ofte kender konteksten bedst.

Is i maven
Man kan ikke have 100 pct. rygdækning for alt, hvad man gør. Nogle gange er man nødt til at have is i maven og stole på sig fornemmelse af, hvad der kan gå galt, og hvor vi kan tåle at fejle.

Vær ærlig og tydelig
medarbejderne kan ikke løse kerneopgaven ordentligt, hvis de er urolige. Vær ærlig, tydelig, rettidig og autentisk i kommunikationen om udfordringerne. Også hvis du ikke ved noget.

Vær tilgængelig
God forandringskommunikation handler især om at være tilgængelig for medarbejderne. At være velforberedt, så du kender detaljer og argumenter. Om at være modig og ærlig og fortælle det, du kan, uden at skabe uro.

Haster – haster ikke?
Nogle forandringer kan måske vente. Der er man som leder nødt til at afstemme forventninger til reformtempoet med sin eget ledelse og gøre det tydeligt, hvad der kan lade sig gøre –og med hvilke omkostninger.

Læs mere:

Hvad Kotter kan lære dig om forandringsledelse

Lewins 3 trin til forandringsledelse

Hildebrandts 3 råd om at lede forandringer