



⌚ 3 min. 👁️ 📌 08-01-2016

Forandringsmatrix: Få styr på forandringen

Den offentlige sektor er under forandring. Der er brug for kvalificeret ledelse, som kan håndtere forandringer i alle størrelser, men med hvilken ledelse og hvilket tempo? Her får du en forandringsmatrix, der giver overblik samt råd om, hvordan du skal lede forandringer.

Skribentinfo

[Claus Nygaard](#)

Professor ph.d. og stifter af cph:learning

[Rune Bang Puggaard](#)Underviser og seniorkonsulent
cph:learning

Forandringsmatrixen er opdelt efter fire forskellige typer forandringer, der hver især kræver en specifik form for ledelse. Som ansvarlig forandringsleder er det en god ide at se på forandringsbehovet i et større perspektiv. Der er to spørgsmål, du må stille dig selv.

1. Hvor lang tid har jeg til at gennemføre forandringen?
2. Hvor omfangsrig er forandringen for de involverede?

Disse spørgsmål indikerer, hvilken type forandring du kommer til at stå over for:

		Hvor omfangsrig er forandringen?	
		Omstilling	Transformation
Hvor lang tid	Her og nu resultater top-down	Rekonstruktion <i>Ikke paradigmatisk ændring. Omstilling af serviceområder. Hurtig implementering, hurtig turnaround, kun nødvendig involvering og forhandling.</i>	Revolution <i>Radikal ændring over meget kort tid. Ofte en reaktiv og påtvunget ændring for at overleve og skabe fornyet legitimitet. Fare for mismatch mellem eksisterende kultur/rutiner og ønsket ny strategi.</i>
	Resultater på lang sigt bottom-up	Adaption <i>Ikke radikal ændring Trinvist i afstemte faser Involvering og forhandling undervejs</i>	Evolution <i>Radikal ændring i trinvist afstemte faser, involvering og forhandling undervejs / eller pludseligt opståede muligheder. Muligt at rodfæste organisatorisk ændring</i>

Modellen er designet frit efter Balogun & Hailey (2004) og Dunphy & Stace (1988).

Rekonstruktion og Revolution

Hvornår:

For både rekonstruktionen og revolutionen gælder det, at der er kort tid, og forandringen er ledelsesstyret (top-down). Rekonstruktionen kommer typisk som følge af mindre bugdettilpasninger, revision af love, nye IT-systemer osv. Revolutionen kommer omvendt færre gange og typisk i kølvandet på storstilede reformer, ophedede debatter eller betydelige budgettilpasninger, som påvirker hele organisationen hurtigt og substantielt.

Hvordan:

Du skal gennemføre en ændring hurtigt og præcist, og derfor er du og ledelsesholdet de primære forandringsagenter. I arbejder med en top-down proces, hvor eksterne konsulenter kan understøtte jer i at bløde den overvejende top-down proces op. Som ledelse skal I skabe fremdrift, beslutsomhed og stærkt fokus på målet med forandringen. I skal gøre brug af jeres omfattende viden om organisationen og problemerne med at lave ændringer. Inddrager I eksterne konsulenter, er det en fordel, at de har erfaring med lignende processer. De kan facilitere en mere åben dialog om ændringen, men de eksterne mangler jeres kendskab til organisationen.

Fordel og Ulempe:

Fordelen ved top-down forandringer er, at I som ledelse har nemmere ved at styre udfaldet. Det tager mindre tid, samarbejde, uddannelse og uddelegering og giver samtidig en klar retning, fordi jeres ansatte kun i mindre omfang er med til at forhandle mål og midler. Ulempen er omvendt, at når I kun involverer medarbejderne i mindre omfang, er der risiko for, at I ikke får opbakning og ejerskab blandt medarbejderne på den lange bane.

Adaption og Evolution

Hvornår:

For både adaptionen og evolutionen gælder, at forandringen kræver længere tid. Du skal kunne give indflydelse på forandringens mål og midler til at gennemføre den. Den organiske adaption beskrives ofte som en underløbende kultur for at finde løsninger og for at forhandle ny mening med arbejdet. Evolutionen er omvendt mere substantiel i sin forandring, og den er kendetegnet ved stor grad af uformel involvering og forhandling i alle led af organisationen. Alle er mærkbart påvirket på samme tid, fx når der er svigtende søgning til en skole, eller når virksomheder fraflytter landet eller kommunen.

Hvordan:

Du kan som leder gøre flere ting, når du arbejder med adaption eller evolution drevet af samarbejde. Du kan nedsætte et eller flere interne ændringsteam med et betydeligt mandat. Du kan uddelegere ændringsprocessen til en stab, afdeling eller gruppe med en bestemt funktion, fx HR-afdelingen. Endelig kan du skabe grundlaget for forandringer via uddannelsesforløb og kompetenceudvikling, der omstiller organisationen gradvist. Fælles for adaptionen og evolutionen er, at de bygger på åbenhed om mål og midler samt en trinvis udvikling af kompetencer og samarbejdsrelationer.

Fordel og Ulempe:

Fordelen ved adaptionen og evolutionen bygger på en omfattende bottom-up proces med involvering, briefing, diskussion og forhandling af mål og midler i små grupper. Der er samtidig en omfangsrig involvering af de ansatte i beslutninger om, "hvordan" og "hvad" der skal ændres, hvor der samarbejdes om såvel mål som midler. Ulempen er, at processen tager lang tid, og det er ikke til at kontrollere de beslutninger, der træffes. Er du mellemleder, kan du opleve at mangle indflydelse og kompetence til at sætte beslutninger igennem. Processen kan også opleves som rodet og udmattende, fordi både midler og mål er til forhandling og der kan blive stillet krav om, at ledelsen må træde i karakter.

6 råd til brug af forandringsmatrixen

1. Du bør som leder reelt overveje, hvilken forandring du kommunikerer og ikke lade dig friste til at gøre alting på en gang, så virker du utroværdig.
2. Du bør nøje overveje fordele og ulemper ved de forskellige tilgange til forandringer. Overvej hvor lang tid, du har til rådighed, hvilken legitimitet du aktiverer og hvilken forandringsledelse, der passer til din situation.
3. Undgå at stå i en hurtig forandringsproces, hvor I som ledelse har sat rammen og målet med forandringen på forhånd, samtidig med at I kommunikerer, at der er rig mulighed for indflydelse. Pseudoindflydelse dræber medarbejdernes motivation.
4. Undgå at satse på samarbejde, undervisning og interne ændringsteams, hvis I samtidig forlanger, at forandringen skal foregå lynhurtigt med et helt bestemt mål.
5. Få afklaret forandringens karakter opad og nedad, fordi din placering i organisationen ofte vil afgøre dit syn på forandringen. Det er ikke sikkert, at din leder, dine kollegaer eller dit team ser den samme forandring som dig. Typisk vil det være vanskeligt opad at se samme omfang i forandringen, som medarbejdere, der påvirkes direkte, ser.
6. Brug indsigten til at finde ud af, hvilke medarbejdere der har behov for hvilken ledelse. Medarbejdere opfatter forandringerne forskelligt, og nogle har brug for meget klare rammer, støtte og åbenhed om, hvornår der er sikkerhed, hvad der sker for dem. Andre opfatter forandringer som oplæg til forhandlinger og

efterlyser indflydelse. Derfor skal du være tydelig om både proces og muligheder for indflydelse.

Artiklen bygger på et sammendrag fra en længere e-artikel, som kan ses på her eller på cphlearning.dk

Læs mere:

[Hvad Kotter kan lære dig om forandringsledelse](#)

[Sådan præsenterer du forandringer](#)

[Relationel ledelse: Når forandringen skal give mening](#)