



🕒 4 min. 👁️ 📅 05-08-2019

Hvad Kotter kan lære dig om forandringsledelse

70 pct. af alle store forandringer mislykkes. Ifølge Harvard-professoren John P. Kotter skyldes det blandt andet, at lederne ikke har en tydelig vision, og at de ikke fejrer de små succeser undervejs i forandringsprocessen. Her får du professorens råd om, hvordan du undgår, at den forandring, du er sat i spidsen for, mislykkes.

Skribentinfo

[Pernille Bekke](#)

Lederweb

Alle organisationer begår fejl - store som små - når de skal gennemføre forandringer. På baggrund af de mest almindelige fejl, som organisationer begår, har John P. Kotter udarbejdet otte trin, der sikrer, at forandringer lykkes. Han præsenterer ottetrinsmodellen i bogen "Leading Change".

De første fire trin i modellen påvirker planlægningen forud for gennemførelsen af forandringen. Trin fem og seks handler om de egentlige forandringer, mens de sidste to trin sikrer, at forandringen forankres i organisationskulturen

Kotters 8-trins-model

1. Skab en følelse af nødvendighed

Hvis organisationen er selvtilfreds, vil forandringer være svære at gennemføre. Når organisationer er selvtilfredse, skyldes det for eksempel fravær af synlige kriser i fortiden eller dårlige præstationer.

I en forandringsproces er det vigtigt, at ledere og medarbejdere er overbeviste om behovet for og nødvendigheden af forandringen. Uden en oplevelse af nødvendighed er medarbejderne ikke indstillet på at yde den ekstra indsats, der ofte er af afgørende betydning, skriver Kotter.

Ifølge Kotter undervurderer lederen ofte, hvor svært det er at få medarbejdere ud af deres komfortzone, eller også er lederen for utålmodig.

2. Opbyg en styrende koalition

Det er ikke nok med én leder i spidsen for forandringen. I større forandringsprocesser kræver det et stærkt team bestående af den øverste leder, afdelingsledere, mellemledere og medarbejdere – personer med formel og uformel magt. Teamet skal sammen lede forandringen. Det kræver tillid og et fælles mål.

3. Fastlæg en vision

Visionen for forandringen er vigtig, fordi den kan motivere, inspirere og medføre handling hos medarbejderne. Hvis ikke medarbejderne kender visionen og bruger den som rettesnor for de beslutninger, de træffer, kan det udvikle sig til en diskussion hver eneste gang, I står over for at skulle træffe et valg. Selv de mindste beslutninger kan føre til konflikter.

Forandringer kan ifølge Kotter mislykkes, hvis visioner forveksles med planer og programmer, eller hvis lederens vision er for kompliceret eller diffus. Som leder skal du kunne beskrive visionen bag forandringsinitiativet på fem minutter eller mindre og få en tilbagemelding, som viser forståelse og interesse.

6 karakteristika ved en effektiv vision

- **Tænkelig:** Den danner et klart billede af, hvordan fremtiden vil se ud
- **Ønskelig:** Den appellerer til den langsigtede interesse blandt organisationens interessenter
- **Realiserbar:** Den indeholder realistiske, opnåelige mål
- **Fokuseret:** Den er tydelig nok til at kunne give vejledning, når der skal træffes beslutninger
- **Fleksibel:** Den er tilstrækkeligt generel til at tillade individuelle initiativer og alternative reaktioner, hvis omstændighederne ændrer sig
- **Smitsom:** Den er nem at kommunikere og kan forklares hurtigt.

4. Kommunikér visionen

Det er afgørende, at så mange medarbejdere som muligt forstår og accepterer visionen. De fleste organisationer undervurderer kommunikationen. Et notat eller en tale fra lederen er aldrig nok. Kommunikation om visionen skal foregå hele tiden. Der skal refereres til visionen i e-mails, på møder, ved præsentationer mv.

Ifølge Kotter virker handling altid stærkere end ord. Lederen, der står i spidsen for forandring, skal derfor altid "walk the talk." Der er ikke noget, som underminerer forandring mere, end når centrale personer udviser en adfærd, der ikke er i overensstemmelse med det, de selv siger, andre skal gøre.

For at visionen kan kommunikeres, skal den:

- Være simpel – uden fagudtryk eller indforståethed
- Kunne gentages og spredes af alle – til alle
- Være inviterende – tovejskommunikation er mere magtfuld end envejskommunikation

5. Fjern stenene på vejen, og opgradér medarbejdernes kompetencer

Nye initiativer løber ud i sandet, når medarbejderne – trods accept af den nye vision – føler sig magtesløse på grund af de forhindringer, der altid er undervejs, når en forandring skal gennemføres.

Ifølge Kotter kan det være strukturer som stillingsbeskrivelser eller lønsystemer eller en mellemleder, som ikke vil tilpasse sig de nye omstændigheder. Medarbejderne føler sig også magtesløse uden de rigtige kompetencer. Derfor skal lederen sørge for, at medarbejderne får udviklet de nødvendige kompetencer.

6. Skab også kortsigtede gevinster

Forandringer tager tid og kan miste fremdrift, hvis der ikke er kortsigtede mål, man kan opnå og glæde sig over. Medarbejdere og ledere skal, ifølge Kotter, kunne se resultater inden for de første seks til 18 måneder. De skal se beviser på, at deres arbejde giver de forventede resultater. Hvis ikke de gør det, vil mange give op eller blive aktive modstandere.

Lederen skal derfor bevise, at ofre ikke er forgæves – at forandringen var nødvendig. Tydelige forbedringer gør det svært for de negative fortsat at blokere for den nødvendige forandring. Lederen viser de kortsigtede forbedringer ved at opstille mål, opfylde målene og belønne de involverede med anerkendelse.

7. Hold fast

Mange ledere vil være fristet til at bekendtgøre en sejr i et stort forandringsprojekt, når de ser den første store præsenteringsforbedring efter nogle år. Fremskidt skal fejres, men arbejdet er ikke færdigt. Indtil forandringerne er forankret i kulturen, hvilket kan tage mellem tre til ti år, er det nye stadig skrøbeligt og i fare for at løbe ud i sandet. Lederen sikrer dette ved løbende at søsætte flere mindre forandringsprojekter.

8. Forankr forandringen i organisationskulturen

Forandringerne holder kun, når de bliver til "den måde, vi gør tingene på her". Indtil forandringerne slår rod i de sociale normer og værdier, er de i fare, lige så snart forandringspresset forsvinder. Som leder kan du sikre, at forandringerne holder, ved at vise medarbejderne, hvordan deres specifikke adfærdsmønstre og holdninger har medvirket til at nå forandringen.

Lige meget hvor stærkt teamet – den styrende koalition – er, vil det aldrig kunne ændre kulturen alene. Det kræver, at flertallet af medarbejdere og ledere i organisationen accepterer den nye kultur. Med tiden vil der blive ansat nye medarbejdere i organisationen. De vil blive indoktrineret i den nye kultur uden at vide det.

Værd at huske i forbindelse med kulturændringer ved forandringer

- Kulturændringen kommer til sidst
- Som leder skal du hele tiden vise, at den nye måde er bedre end den gamle
- Succesen skal være synlig og kommunikeres
- Du kan ikke undgå at miste nogle undervejs i processen
- Du kan fremme den nye kultur og de nye værdier ved aktivt at belønne og forfremme de medarbejdere, der arbejder for at forandringen lykkes
- Forstærk kulturen med de nye medarbejdere, du løbende ansætter

John P. Kotter er forfatter og professor ved Harvard Business School. Han er kendt for sine teorier om forandringsledelse. Artiklen er baseret på hans bog "[I spidsen for forandringer](#)". Du kan også læse mere uddybende om de otte punkter på: www.kotterinternational.com (<http://www.kotterinternational.com>).

**TILMELD DIG
LEDERWEBS
NYHEDSBREV**

Læs også:

[Og hvad så nu - vi har fået en vision?](#)

[Hvad er en organisationskultur?](#)

[4 ledelseskompetencer der skal sikre at skolereformen lykkes](#)

[Spejlægget: Et værktøj til at gå fra offer til aktør](#)

[Drop pseudo-demokratiet](#)

