VÆKSTHUS FOR LEDELSE



2 min. 10-10-2014

Sådan får du dine medarbejdere til at ændre adfærd

Har du oplevet, at medarbejderne dukker sig og fortsætter i samme spor, når du introducerer ny strategi? Her kan du læse om, hvordan du fremkalder varige adfærdsændringer og går fra strategi til handling.

Skribentinfo



Mathias Grüttner

Retoriker og direktør

Rhetorica

Det sker alt for ofte, at topledelsen bruger halve og hele år på at udvikle nye strategier, for derefter at læne sig tilbage i den bløde stol og tænke: ”sådan”. For når først planen er lagt, og de store tanker er tænkt, mangler der jo ”kun” implementeringen. Men et stormøde eller et par mails alene sikrer ikke en god implementering. Læs her om, hvordan du implementerer en ny strategi og forandringer og fremkalder de adfærdsændringer, der skal til for, at missionen lykkes.

Maveføelse er afgørende

Rationel viden i sig selv er ikke nok til, at medarbejderne ændrer adfærd – hverken i personlig eller organisatorisk sammenhæng. Hvis rationel viden var nok, var der hverken rygere eller nogen, der kørte for stærkt. Skal vi ændre vores adfærd, skal vi føle det helt ned i maven. Og for at opnå den, skal der arbejdes med implementering på to niveauer: Taktisk og operationelt.

På det taktiske niveau skal der laves en plan for, hvad der skal kommunikeres og af hvem. Hvornår det skal kommunikeres, hvorfor og til hvem.

På det operationelle niveau skal ledere og nøglemedarbejdere trænes og rådgives i, hvordan forandringen skal kommunikeres: Dvs. hvordan det siges, skrives og leves ud – helt ned til konkrete ord og kropssprog.

De taktiske betragtninger

Forandringer tager tid. Men meget af den tid det tager, skal du bruge, før forandringen bliver meldt ud. Du skal gøre organisationen parat til at modtage forandringen ved at synliggøre, at der er en reel udfordring og dermed også synliggøre behovet for en løsning.

Selvom du som en del af ledelsen allerede ”har regnet den ud” og gerne vil komme med svarene på alle problemerne og fortælle om den nye strategi, er der meget at hente ved at trække tiden og tage det i små bidder, så medarbejderne selv efterspørger løsningerne.

Små bidder

Lav en plan for, hvordan I sikkert og godt flytter medarbejderne et skridt ad gangen. Forskning viser, at det primære problem med kommunikation er, at folk bliver bedt om for meget på en gang. Typisk skal man starte med forståelsen af den nye organisation. Derefter de mere interessante områder, som motivation og ejerskab.

Du får sjældent en medarbejder til både at skifte plads i organisationen (f.eks. til et andet team), ændre arbejdsopgaver, forstå og handle på en ny strategi og samtidig føle sig tryg og motiveret. Tænk på, hvor meget energi og tid, du typisk bruger på oplæring og sparring, hver gang der bliver ansat en ny medarbejder. Det er i princippet samme proces, når du implementerer forandringer – bare i langt større skala.

Til sidst skal fokus være på at fastholde de gode følelser. Vidste du fx at følelsen af at være motiveret dør ud på to måneder, hvis ikke man løbende får ’fyldt motivationen op’?

De operationelle betragtninger

At fremkalde motivation, gejst og ejerskab hos medarbejderne er svært at gøre på skrift. Det er derfor en god idé, at du taler direkte til medarbejderne. Desværre er reglen, at jo flere til stede, des mindre effekt. ’Diffusion af effekt’ som det kaldes i psykologisk terminologi.

Der skal derfor arbejdes konkret med hvilke ord, der skal komme ud af munden på lederen. Den rigtige stil skal findes til hver eneste leder, så det ikke lyder som om, de tankeløst afspiller den lydfil, der er blevet indspillet fra direktionen. Det skal være troværdigt, ærligt og effektivt.

Rækkefølgen af kommunikationen skal passe med, at kritikerne bliver afvæbnet, så de ikke smitter de positive med deres kritiske tanker, og at de neutralt indstillede forbliver positive. De kritiske spørgsmål, der altid vil være, må ikke forhindre den adfærdsændring, der skal fremkaldes.

Det skal du huske på

Først er det vigtigt, at du opbygger en effektiv taktik med tid til, at medarbejderne kan forstå behovet for ændringen. Så kombinerer du det med en stærk sparring og træning af lederne i de typisk uvante kommunikationssituationer, hvor der skal fokuseres på medarbejdernes følelser og skabes behov.

Husk i øvrigt regne med, at det tager 6-8 måneder at fremkalde vedvarende adfærdsændringer. Ovenstående opskrift er en svær proces og hårdt arbejde. Til gengæld får du skabt både en følelsesmæssig og rationel forståelse for forandringen, og dermed en mere effektiv implementering, hvor medarbejderne handler, som du ønsker.

Læs mere:

Strategisk ledelse i en brydningstid