VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 10-02-2017

Værktøjskasse til at lede en forandring

Det kræver en klar vision, gode relationer og ikke mindst tålmodighed, hvis du skal have succes med at gennemføre en forandring. Her får du nogle af de bedste redskaber fra Lederweb til at løse nogle af de største udfordringer ved at lede forandringer.

Skribentinfo



Marlene Mee Ahrens

Kommunikationskonsulent

Lederweb

Det kan være fristende at ty til forklaringen ”fordi dem oppefra siger det”, når du som leder står overfor endnu en forandring. En ny reform, som du måske selv er imod. Eller nye måder at spare på, så alle igen skal løbe endnu hurtigere. Men den går ikke. Dit job som leder er at oversætte kravene oppefra og gøre dem forståelige og meningsfulde for dine medarbejdere og sørge for, at I når i mål med forandringer.

Her får du en række værktøjer samlet fra Lederweb til at komme godt i mål med forandringsprocessen.

1. Udfordring: At skabe mening

Hvis dine medarbejdere ikke kan se formålet eller finde mening med forandringen, får du svært ved at få dem til at levere den nødvendige ekstra indsats. Derfor skal du kunne præsentere en klar vision for forandringen.

Redskab: Formulér en klar vision

Det bedste udgangspunkt for forandringer er, hvis du kan beskrive hvorfor, så det står klart for alle, at forandingen er nødvendig. Hvis det ikke er muligt, må du fokusere på at gøre din vision så klar og enkel, at alle kan forstå formålet med den. Den må ikke blive for diffus eller kompliceret. Som leder skal du kunne beskrive visionen bag forandringsinitiativet på fem minutter eller mindre.

Læs mere om, hvordan du formulerer en vision her

Redskab: Brug storytelling

Storytelling kan også hjælpe til at skabe mening og forståelse. Fortællinger beretter om, hvor vi har været, hvor vi er nu, og de motiverer os til at skabe fremtiden. I en fortælling kan du sammenvæve mange isolerede begivenheder samt lade dem pege i de ønskede retninger. Ofte kan du lytte til de historier, der allerede findes i organisationen, og med udgangspunkt i dem skabe en ny historie, der kan give mening til forandringen.

Læs mere om, hvordan du bruger medarbejdernes historier i din ledelse her

2. Udfordring: At kommunikere forandringen

Det er imidlertid ikke nok at have en klar vision og en fortælling. Du skal også være i stand til at formidle den på en måde, så budskabet når ud til medarbejderne.

Redskab: Kommunikér klart og troværdigt

Hold dig til et klart sprog uden fagudtryk. Dit budskabet skal stå så klart, at det kan gentages og spredes af alle. Det handler om at holde fokus på det store billede. Samtidig er det også vigtigt at fremstå troværdig. Følgende tjekliste er en god start, når du skal forberede din kommunikation om forandringen.

1. Kommunikér direkte og personligt
2. Tegn det store billede for medarbejderne
3. Fokusér på fakta
4. Fortæl, hvad du gør for at forbedre situationen, hvis det er påkrævet
5. Vær ærlig
6. Tag ansvar
7. Vis forståelse

Læs mere om, hvordan du præsenterer en stor forandring her

3. Udfordring: At skabe medejerskab

Alt for ofte er forandringsprocesser top-down-styret, hvor nogle træffer beslutningen om en forandringen og herefter tror, at ledere og medarbejderne vil kunne udføre den efter hensigten. Det gør de sjældent. Tværtimod vil forandringer ofte blive mødt med usikkerhed og frygt. Den usikkerhed kan føre til mistillid og modvilje.

Redskab: En fair proces for inddragelse

Allerede i planlægningsfasen bør du inddrage repræsentanter for medarbejderne. Det styrker deres medejerskab. Når du inddrager medarbejderne, skal du fortælle dem om processen. Især er det vigtigt at forklare rammerne for hvornår og hvordan, om en medarbejders input eller ideer bliver taget med videre.

I løbet af processen er det samtidig vigtigt, at du forklarer rationalet bag de beslutninger, du træffer. På den måde viser du, at du har brugt tid på at reflektere over medarbejdernes ideer. Hvis medarbejderne kender rammerne og målene, så kan de bedre forstå dine beslutninger, også selvom du afviser deres ideer, og de

kan lettere komme med nye idéer tilpasset forholdene.

Læs mere om, hvordan du involverer medarbejderne

Redskab: Led relationerne

Som leder skal du også lede relationerne. En forandring vil altid medføre en strøm af nye informationer og meninger. Der vil sandsynligvis opstå modstand, konkurrence, rygter samt komplekse udfordringer, paradokser og modsætninger.

Din opgave er ikke at integrere alle synspunkter og idéer, men at lytte til dem og sørge for, at både synspunkter og oplysninger bliver udvekslet. Din opgave er at agere forbindelsesled og sikre, at der er dialog på tværs af forskellige grupper.

Læs mere om, hvordan du får forandringen til at give mening gennem relationel ledelse

4. Udfordring: At implementere forandringerne

Forandringer tager tid og kan miste fremdrift, hvis der ikke er kortsigtede mål, man kan opnå og glæde sig over undervejs. En anden trussel mod forandringen kan opstå, hvis medarbejderne føler sig magtesløse på grund af de forhindringer, der altid opstår undervejs. Ligesom en manglende følelse af fremdrift kan skade deres motivation.

Redskab: Opgrader medarbejdernes kompetencer og sæt kortsigtede mål

Du skal sørge for, at dine medarbejderne får udviklet de nødvendige kompetencer. Ellers risikerer du, at de vender sig mod forandringen og bliver modspillere i stedet for medspillere.

En anden trussel mod forandringen er, at medarbejderne ikke oplever de forventede resultater af deres indsats. Du skal derfor sikre, at I kan se resultater inden for de første seks til 18 måneder. Hvis ikke de gør det, vil mange give op. Du fremviser de kortsigtede forbedringer ved at opstille mål, opfylde målene og belønne de involverede med anerkendelse. Og så er det vigtigt at fejre, de sejre I opnår. Det giver ny energi og holder medarbejdernes motivation oppe.

Læs mere om, hvordan du implementerer forandringerne

5. Udfordring: At fastholde forandringerne

Indtil forandringerne slår rod i de sociale normer og værdier, er de i fare, når forandringspresset forsvinder. Derfor skal du fastholde fokus på forandringen. En tilsvarende fare opstår, hvis organisationen bliver skubbet ud i endnu forandringsproces, så snart den første er afsluttet, og forandringerne derfor aldrig når at blive en integreret del af kulturen.

Redskab: Lad forandringen slå rod 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.

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 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.

Læs mere om, hvordan du forankrer forandringen her

Læs mere:

Hildebrandts 3 råd om at lede forandringer

Sådan dæmper du angst ved forandringer

10 spørgsmål til forandringslederen

Publikation: Forandring fryder - og forstyrrer