

# Forandringsledelse

af VS (januar 2014)

## Hvad er forandringsledelse?

Forandringsledelse er den ledelse, der foregår hele vejen gennem en forandringsproces på arbejdspladsen.

Som en del af et lederteam kan du blive en vigtig brik i spillet, når forandringer skal indføres på din arbejdsplads, fx i primær sektor.

## Hvad skal der til for at blive forandringsleder?

For at kunne lede en arbejdsplads gennem større eller mindre forandringer, er lederen nødt til at have nogle personlige kompetencer. Samtidig må lederen gøre mange strategiske overvejelser om, hvordan forandringen skal foregå.

### Personlige kompetencer

Her kommer et bud på personlige kompetencer, som lederen skal bruge under forandringsprocessen:

- Lederen skal selv synes om forandringen (brænde for ideen)
- Lederen skal inspirere til forandring (vise vejen for forandringen)
- Lederen skal være tydelig i sin holdning og kommunikation (undgå usikkerhed).

### LEDEREN SKAL SELV SYNES OM FORANDRINGEN

Når lederen selv er overbevist om, at forandringen er nødvendig, vil hans eller hendes engagement smitte af på medarbejderne. Det er naturligt, at personalet søger efter tryghed og kontrol over situationen hos lederen, når tingene hurtigt forandrer sig på arbejdspladsen. Hvis lederen brænder for ideen om at forandre, vil det derfor give ro i sindet, hvis medarbejderne ved, at lederen har styr på processen, selvom mange ting forandrer sig. Følelsen af tryghed og kontrol over situationen mindsker følelsen af frygt eller angst for forandringer.

### Lederen har styr på processen

#### Eksempel:

Ruth er social- og sundhedsassistent og mellemlider på et plejecenter. Hun skal sammen med sine lederkolleger igangsætte en forandringsproces, hvor kvalitet og effektivitet af flere arbejds gange skal tages op til revision. Ruth var i første omgang i tvivl, om der ville komme noget godt ud af forandringerne. Men efter flere sparringsmøder med de andre ledere er Ruth nu overbevist om, at det er nødvendigt, for at puslespillet kan gå op.

### Handle efter sin overbevisning

## LEDEREN SKAL INSPIRERE TIL FORANDRING

Simon Sinek er amerikansk forfatter og inspirator. Han mener, at hvis ledelse skal lykkes, må lederen først og fremmest handle efter sin og arbejdspladsens fulde overbevisning. Lederen skal derfor gøre sig klart, hvorfor organisationen gør, som den gør, hvad den mener, hvad den står for, og hvad den vil repræsentere udadtil – og så handle herefter. Når lederen handler efter sin overbevisning, vil han eller hun blive betragtet som et forbillede, der viser vejen gennem forandringen – og evt. selv tager det første skridt.

### Medmenneskelig

Bag ved denne grundtanke ligger ifølge Simon Sinek ideen om at være medmenneskelig, når man leder. Lederen skal turde give noget af sig selv og derved få medarbejderne til at følge ham eller hende på baggrund af hans eller hendes overbevisning.

Lederens relation til medarbejderne må være præget af interesse og lyst til at være der for dem, idet det giver langt de mest tilfredsstillende arbejdsforhold for alle parter.

#### Eksempel:

Ruth har en evne til at få andre mennesker til at lytte til sig. Det har hun haft, så længe hun kan huske. Ruths mor er også leder, og hun siger altid, at ledelse bl.a. handler om at gå foran med et godt eksempel.

Ruth har tænkt sig at fortælle sine kolleger om de mange spændende ideer og tanker, der gør, at hun selv blev klar over, at forandringen er nødvendig. Og bagefter vil Ruth give mulighed for, at kollegerne kan drøfte ideerne, så de kan bundfælde sig hos dem.

### Lederen står fast

## LEDEREN SKAL VÆRE TYDELIG I SIN HOLDNING OG KOMMUNIKATION

Når lederen følger sin overbevisning, må han eller hun samtidig vise sine klare holdninger og kommunikere tydeligt til medarbejderne, så der ikke opstår usikkerhed. Hvis medarbejderne derimod føler usikkerhed ved forandringen, risikerer lederen, at de ikke bakker helt op om ideen. Når lederen står fast ved sit ståsted og fx utvetydigt fortæller om mål, opgaver og rammer i processen, så virker det inspirerende, og guider forandringen i en bestemt retning.

#### Eksempel:

Ruth møder medarbejderne til personalemødet, hvor ledelsen har et oplæg om de nye ideer. Ruths oplæg skaber rigtig meget debat, og efter mødet kommer flere hen til Ruth for at vende nogle ekstra overvejelser med hende. Ruth holder fortsat fast i grundideen fra oplægget, men forklarer den på en anden måde.

## Øvelse

---

Find frem til en forandring, du skal være med til at gennemføre.

Stil dig selv følgende spørgsmål:

- Ønsker du virkelig forandringen?
- Hvilken værdi, mener du, at forandringen har?
- Hvad er det præcise mål for forandringen?
- Kan du forklare målet tydeligt?
- Hvad skal der til, for at processen er god nok?
- Kan du gennemføre processen trods modstand?
- Kan du bevare dit engagement?

Hvis du som forandringsleder er i tvivl om bare et af punkterne i øvelsen ovenfor, vil medarbejderne kunne mærke det, og usikkerheden vil sprede sig.

Derfor må du som forandringsleder gå tilbage til det sted, hvor ideen om forandring blev født og søge efter årsagen til eller behovet for forandringen og de værdier, som den skal bidrage til. Først derefter vil du være troværdig i dine argumenter og helt tydelig i din kommunikation.

Når lederen forstår meningen med forandringen og gerne vil gå foran i processen, starter forandringen.

## Relationel ledelse

Vi lærer gennem et kommunikativt samspil med andre. Når vi kommunikerer med andre, indgår vi i en relation.

Relationen og kommunikationen har kæmpe betydning for forandringen, og lederens evne til at indgå i dialoger og i relationer kan være afgørende for, om forandringsprocessen lykkes.

Relationel ledelse betyder, at organisationen gennem relationer skaber fremtiden sammen. Relationel ledelse er en modsætning til den topstyrede ledelsesform, hvor lederen bestemmer. I den relationelle ledelse arbejder medarbejdere og ledere sammen, og nye betydninger udvikles. Der kan dog også opstå konflikter. Som relationel leder må man hele tiden arbejde hen imod at styrke de relationelle processer i organisationen.

I den sædvanlige forståelse af ledelse findes to tilgange, der peger på, hvordan forandring kan foregå:

1. Topstyret forandring
2. Improviseret forandring.

I begge tilgange er dialogen og relationen vigtig.

Dialog

Medarbejdere og ledere  
arbejder sammen

## Top styret forandring

### Topledelsen udruller en strategi

Den topstyrede forandring går ud på, at forandringsprocessen planlægges af topledelsen, der "udruller" en strategi, som skal indføres i organisationen. Medarbejderne skal her udføre de forandringer, som er planlagt af ledelsen.

Den øverste ledelse har ansvaret for, at organisationen har succes. Hvis det er nødvendigt, kan kursen skiftes, for at organisationen får fremgang.

### Øvelse

Tænk på en situation, hvor din leder har bestemt en forandring, som du ikke havde indflydelse på, og som fik betydning for dit arbejde.

- Hvordan oplevede du det?

### Ulemper ved topstyret forandring:

- Lederen kan have overset vinkler og viden, der skulle bruges under forandringen.
- Den plan, som lederen starter, fungerer måske nu, men kan vise sig at være for snæver i fremtiden.
- Topstyret forandring i ren form virker nedbrydende, fordi medarbejderne kender deres opgaver og ved, hvorfor de er vigtige. Så hvorfor er det nødvendigt at forandre?
- Når forandringen dikteres oppefra, føler medarbejderne sig måske manipuleret, og beskederne oppefra fortolkes ofte negativt.
- Dialogen underkendes.

### TOPSTYRET FORANDRINGSLEDELSE STYRET AF DIALOG

### Samarbejde mellem ledere og repræsentanter

Hvis topledelsen vil opnå succes, må forandringen foregå i en tæt dialog med medarbejderne. I et tæt samarbejde mellem ledere og repræsentanter for medarbejderne kan medarbejdernes ønsker og behov inddrages i planlægningen. Når det sker, vil medarbejderne føle, at deres ønsker og behov bliver hørt, og at de bidrager til processen, så de føler ejerskab for den. Det giver langt større sandsynlighed for succes.

Når planen skal føres ud i livet, kræver det atter samarbejde og forhandlinger om, hvad, hvordan og hvornår det skal foregå. Den skriftlige plan kan ikke stå alene. Undervejs i processen og efter indførelsen af forandringen må strategien løbende evalueres og justeres i en dialog mellem ledelse og medarbejdere.

## Improviseret forandringsledelse

### Enhed i konstant bevægelse

Når man forandrer med improviseret forandringsledelse, opfatter man organisationen som en enhed i konstant bevægelse. Organisationen er løbende under udvikling – og bliver aldrig "færdig" med at udvikle sig. Stilstand er det samme som at gå baglæns, derfor bevæger alle sig konstant fremad. Der findes ikke en fasttømret

sandhed, fx en "sand" procedure. Når tingene forandres hele tiden, vil der opstå nye udfordringer, der skal afprøves. Lederne må her sørge for, at medarbejdernes ideer og initiativer bliver hørt og værdsat.

### Øvelse

Tænk over en situation, hvor du oplevede, at dine ideer var vigtige på arbejdspladsen.

- Hvordan oplevede du det?

#### Ulemper ved improviseret ledelse er:

- Den enkelte afdeling kan evt. udvikle sig i en retning, der strider imod organisationens overordnede plan.
- Den enkelte afdelings udvikling kan gå i forskellige retninger, der kan betyde forvirring og opløsning.
- Når mange forandringer er i gang samtidig, kan det skabe usikkerhed, om hvorvidt medarbejderne har forstået deres roller og opgaver rigtigt.

### IMPROVISERET FORANDRINGSLEDELSE STYRET AF DIALOG

Også her er dialogen et vigtigt redskab. Dialogen skal foregå løbende. Ledelsen stimulerer medarbejderne til at tænke kreativt og innovativt gennem en tæt dialog med de enkelte medarbejdere. En tæt dialog kan medføre tryghed, og medarbejdere og ledelse kan sammen sparre om ideerne og i fællesskab nå frem til brugbare løsninger. På den måde løftes opgaven i flok, og personalet udvikler teamånd om fælles projekter.

## Strateginetværk og ledelse (dobbelt struktur)

John P. Kotter er amerikansk professor i ledelse og førende ekspert i forandringsledelse. Han mener, at når omverdenen forandrer sig i stor hast, må organisationerne forsøge at forandre sig i samme takt. Derfor er der brug for forandringsparate ledere, der involverer medarbejderne i strategiarbejdet.

Ledelsen skal være fleksibel og parat til at tilpasse sig. Medarbejderne må danne et strateginetværk af frivillige medarbejdere fra forskellige hierarkiske niveauer på tværs af organisationen. De skal forny strategiarbejdet. Disse medarbejdere skal lære at arbejde med visioner, ideer, strategier og beslutningskraft. Et traditionelt ledelseshierarki fungerer ikke i en foranderlig verden, mener John Kotter.

Strateginetværket fungerer som en slags tænketank eller idegruppe, der skal samarbejde med organisationens ledelse om at formulere strategi og problemløsning. I den

Tingene forandres hele tiden

Tænke kreativt og innovativt

Strateginetværk

Tænketank eller idegruppe

proces er en tæt kommunikation vigtig, for at strateginetværket og ledelsen (dobbel struktur) arbejder i samme retning.

## ROLLER I DEN DOBBELTE STRUKTUR

Strateginetværket virker på den måde, at medarbejdere fra alle niveauer udvikler sig og bliver drivkraften i en proces, der kan fremskynde forandringsprocessen. Netværket udvikler på den måde lederskab hos hvert enkelt medlem. Ledelsen skal holde gryden i kog og motivere medarbejderne til at støtte op om strateginetværket. Samtidig skal ledelsen sørge for at klæde de frivillige medarbejdere i strateginetværket på til opgaven, så organisationen udvikler et tættere netværk og flere talenter.

Ved at øve sig i strategiske færdigheder (John Kotter kalder det "strategisk fitness"), bliver medarbejderne i organisationen dygtigere og mere handlekraftige. De lærer at "spille" sammen med ledelsen om løbende at igangsætte forandringer.

John Kotter kommer med otte bud på, hvordan lederne kan gøre organisationen klar til forandring. Dem kalder han de otte acceleratore.

## OTTE ACCELERATORER DER STYRKER STRATEGINETVÆRKET

### 1. Stil skarpt på, hvorfor det er nødvendigt

Ledelsen forklarer, hvorfor forandringen er meget vigtig og helt nødvendig.

### 2. Opbyg et styrende team

Ledelsen finder netværkspersoner, der kan indgå i strateginetværket. Netværkspersonerne er ligeværdige på tværs af hierarkier og repræsenterer forskellige kompetencer.

### 3. Formulér visionen

Ledelsen hjælper til i processen med at udforme visioner og strategier i strateginetværket. En velformuleret vision er lettere at følge. Strateginetværket skal vise deres udkast af visionen og nye initiativer til ledelsen.

### 4. Skab tilslutning for visionen

Netværket skal kommunikere vision og strategi videre til kolleger. På den måde virker budskaberne mere autentiske og medarbejderne får større ejerskab for strategien. Strateginetværket skal have rum og opmuntring til at støtte ledelsen i strategiarbejdet, så organisationen kan forandres.

### 5. Opmuntr til at handle

Strateginetværket er en resurse, der kan klare problemer i opstarten, så indsatsen ved problemløsning sker hurtigere. Strateginetværket kommer med løsninger til lederen, hvorefter lederen samler op og supplerer med sine resurser. Lederen anerkender netværkets arbejde, og netværket fortsætter med at udvikle sig.

## 6. Skab kortsigtede resultater

Lederen sørger for, at strateginetværkets kortsigtede resultater synliggøres og knyttes sammen med visionen. Netværket vil derved føle, at disse resultater bliver anerkendt, og strateginetværket vil fortsat brænde for sagen.

## 7. Fasthold forandringsprocessen

Forandringsprocessen skal holdes konstant i gang, og medarbejderne skal blive ved med at øve sig i strategiarbejdet. Det holder mennesker i gang.

## 8. Forankring som en del af kulturen

De strategiske forandringer indarbejdes i arbejdslivet og bliver en del af kulturen på arbejdspladsen. Lederen synliggør de nye resultater og den nye adfærd i organisationen.

# Guide til indførelse af strategi

Selve udførelsen af forandringer i en organisation foregår som regel i faser og er tilpasset den enkelte organisations valg af forandringsledelse og teoretisk model. Strategien indføres gennem en langsigtet planlægning. Her kommer en model, der viser 9 trin til at guide lederne gennem processen fra strategisk idé til handling.

Fra strategisk idé til handling

## STRATEGOS 9-MODELLEN

### Trin 1. Strategisk analyse

I første trin har ledelsen fokus på den udvikling, der er relevant for organisationen.

Hvilke muligheder og udfordringer er der på arbejdspladsen?

Hvordan kan ledelsen øge værdien for patienter, borgere og medarbejdere?

Eventuelt gennemføres en patient-, borger- eller medarbejder-undersøgelse.

### Trin 2. Vision og overordnede mål

Trin 2 indebærer, at organisationen prøver at lægge sig fast på en retning for strategien, og de overordnede mål for organisationen formuleres.

Hvordan kan visionen opleves som motiverende?

Hvordan kan medarbejderne være med til at finde ideer, der peger i den retning, organisationen udvikler sig?

### Trin 3 – Fokusområder

På trin 3 finder organisationen ud af, hvilke områder der samlet set skal være i fokus, for at organisationen kan nå sin vision.

Hvad er de vigtigste fokusområder?

Hvilke ændringer skal der ske, for at arbejdspladsen når visionen?

#### **Trin 4. Status for præstation**

På trin 4 skaber man overblik, over hvor godt ledelse og medarbejdere præsterer på de områder, der er i fokus.

Hvordan klarer ledelsen opgaverne, der omhandler fokusområdet i dag?

Hvordan klarer medarbejderne dem?

Er ledelse og medarbejdere enige i den vurdering af præstationsniveauet?

Præstationsniveauet kan evt. indsættes i en skala fra 1-10 for at skabe overblik.

#### **Trin 5. Strategiske prioriteringer**

På trin 5 gør man de strategiske prioriteringer præcise og synlige.

Hvilke ændringer skal der ske?

Hvilke områder kræver større indsats, og hvilke områder kræver mindre indsats for at nå visionen?

Opgaverne kan indsættes i et prioriteringsskema, hvor det fremgår, hvilke opgaver eller delopgaver der skal udgå, holdes vedlige, udvikles eller implementeres.

#### **Trin 6. Ambitioner**

På trin 6 skaber lederne et overblik over ambitionsniveauet ved at beslutte, på hvilket niveau ambitionerne for fokusområderne skal ligge.

Hvor højt skal ambitionsniveauet være inden for hvert område, fx på en skala fra 1-10?

Hvilke områder ligger højt og hvilke lavere på skalaen?

Medarbejderne bidrager med deres forslag til fordeling af de fælles resurser i organisationen.

#### **Trin 7. Strategi- implementering**

På trin 7 skal nye vaner indføres hånd i hånd med strategien – uden at starte helt forfra.

Hvordan kan ændringerne "rykke" i den rigtige retning?

Selv mindre forandringer kan være med til at ændre processen, når der opstår nye behov.

#### **Trin 8. Ledelseskraft**

På trin 8 må lederne være enige om at udvise ledelseskraft og stå sammen, når forandringer skal indføres.

Hvordan skal rammerne for ledelseskraften i organisationen være?

Hvordan vil ledelsen styre strategiprocessen og fastholde strategien?

Hvordan samarbejder ledelsen indbyrdes?

Hvordan samarbejder ledere og medarbejdere?

Hvor gerne vil ledelse og medarbejdere gennemføre forandringen?

Ledelseskraften bliver bedre, når der er bred enighed om strategien.

### **Trin 9. Handlekraft – tid og ressourcer**

På trin 9 må lederne vurdere, hvor handlekraftig organisationen er.

Hvordan prioriterer lederne den langsigtede plan i tid og resurser?

Er den langsigtede plan fortsat i orden – eller skal der nye ændringer til?

Her må lederne være opmærksomme på, om der er balance mellem deres arbejde med drift af organisationen og arbejdet med den langsigtede plan.

Kilde: Frit efter: "Falkeblík. Strategi, ledelseskraft og handlekraft i den offentlige sektor", af Martin Lundkvist, DJØF's Forlag, 2013.