

Udfordring 3

Skab ordentlige forandringer

Forandringer sætter ofte den sociale kapital på spil. Men gennemføres processen ordentligt, kan det opbygge ny gensidig tillid. Ordentligheden stiller store krav til dig som leder – om at inddrage, kommunikere og afstemme forventninger.

Forandringer og social kapital

Forandringer er et mere eller mindre permanent vilkår for de fleste arbejdspladser i det offentlige og i finanssektoren. Det sætter deres sociale kapital på prøve. Hvis kapitalen er lav, bliver forandringerne tit op ad bakke. Og hvis processen ikke gennemføres ordentligt, kan det tære på selv en høj social kapital – til skade for både effektivitet og trivsel.

Alle ændringer i kerneopgave, arbejdsgange, organisering, teknologi eller ressourcer forstyrrer en virksomheds etablerede orden. Det kan let skabe uvished, utryghed og nogle gange skepsis eller direkte modstand hos de medarbejdere, faggrupper eller afdelinger, der bliver berørt.

I den situation vælger nogle virksomheder at få forandringerne overstået så hurtigt som muligt, så man kan komme videre – også med at opbygge den sociale kapital. Men det er netop i forandringsprocesser, at man som virksomhed skal være særlig opmærksom på den dimension af den sociale kapital, der kaldes "retfærdighed". Det handler især om den måde, forandringerne gennemføres på.

Værdien af ordentlige forandringer

Det er veldokumenteret, at medarbejdere er mere villige til at tage konstruktivt del i forandringerne, hvis processen opleves som retfærdig og ordentlig.

Når medarbejderne er med til at udtænke og gennemføre forandringer, oplever de i højere grad sig selv som værdifulde bidragsydere. Når de kender og forstår den strategiske sammenhæng, forandringen

indgår i, kan de bedre tage ændringerne til sig og spille med på dem.

Rigtigt håndteret kan forandringerne udgøre en særlig chance for at opbygge tilliden mellem ledelse og medarbejdere og styrke den fælles forståelse af kerneopgaven. Det kan både øge den sociale kapital og chancen for, at forandringerne faktisk fører til de ønskede resultater.

Din rolle som leder

Der er tre vigtige forudsætninger for, at du som leder kan stå i spidsen for en ordentlig forandringsproces.

- *Afklar ledelsesrummet under forandringen:* Hvad er besluttet eller reguleret oppefra, og hvad kan du og dine medarbejdere få indflydelse på? Det er du nødt til at afklare med din egen leder – og med dig selv.
- *Inddrag medarbejderne tidligt:* Tilrettelæg fra begyndelsen en åben og gennemskelig proces sammen med medarbejderne – eksempelvis ved tidligt at involvere SU eller AMO/MED-udvalg i at udvikle en plan for forandringerne.
- *Lyt til kritikerne – deres stemme er værdifuld:* Selv om du ikke deler deres bekymring, skal du forstå, hvad der gør kritikken meningsfuld for dem. Det kan dels kvalificere forandringsprocessen, dels sikre, at alle kommer med.

Tre krav til ordentlige forandringer

Forskning har vist, at tre ting er afgørende for, om medarbejderne oplever forandringsprocesser som fair:

- *At de er med til at finde løsninger:* Du skal invitere medarbejderne til at debattere og give input til udmøntningen af forandringer og beslutninger, der kommer til at berøre deres hverdag. Medarbejderne skal også indbyrdes kunne diskutere og kvalificere hinandens forslag.

- *At de forstår overvejelserne bag beslutninger:* Du skal være særlig omhyggelig med at forklare baggrunden for ledelsesmæssige beslutninger. Det gælder både rationale i forandringerne og de valg, du foretager undervejs – fx mellem forskellige løsningsmodeller.
- *At de ved, hvad der forventes af dem:* Du skal sørge for, at alle involverede forstår, hvad de kan og skal bidrage med gennem hele forandringsprocessen – herunder hvad de kan præge, og hvad der allerede ligger fast.

Genopbygning af social kapital

Der kan nogle gange være behov for at reparere på den sociale kapital efter en krævende forandringsproces eller en decideret krise. For uanset gode hensigter og forsøg på ordentlige processer kan der være slået skår i tilliden til ledelsen og dermed tæret på den sociale kapital.

Det er derfor vigtigt ikke at undervurdere behovet for at genopbygge den sociale kapital og dermed



Læs mere om ordentlige forandringer i:

Vestergaard (2013): "Fair proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger"

Hornstrup (2013): "Strategisk relationel ledelse"

Hasle, Thoft og Olesen (2010): "Ledelse med social kapital".

Går forandringerne ordentligt for sig?



- *Aktive bidrag:* Har alle parter mulighed for at bidrage med deres ideer, erfaringer og kompetencer?
- *Direkte involvering:* Bliver alle relevante parter involveret i at udvikle og implementere løsninger på de vigtigste udfordringer i forhold til deres egne opgaver og ansvarsområder?
- *Direkte kommunikation:* Er der effektive informations- og kommunikationsveje mellem beslutningstagerne og dem, der skal omsætte beslutningerne til handling?
- *Tværgående kommunikation:* Er der effektive informations- og kommunikationsveje til og fra andre dele af virksomheden, der er involveret i forandringerne?

Kilde: Hornstrup (2013): "Strategisk relationel ledelse".

sikre, at virksomheden ikke kommer ind i en negativ spiral af gensidig mistillid mellem ledelse og medarbejdere.

I sådanne situationer er det vigtigt, at ledelsen ikke blot giver udtryk for sine gode intentioner. De skal bakke dem op med konkrete handlinger, som er rettet mod kernen af det, medarbejderne har oplevet som et svigt eller tillidsbrud. Handlingerne skal også være så markante og tydelige, at meningen med dem ikke er til at misforstå.

Som leder skal man turde søge svar på, hvor en proces er gået skævt, og hvilke handlinger der er blevet symbol på mistilliden til ledelsen. Derefter må man overveje, hvad man kan gøre for at genoprette tilliden.

Design en god forandringsproces

Ordentlige forandringsprocesser kræver grundige overvejelser om, hvordan processen skal forløbe – herunder, hvornår og hvordan medarbejderne skal involveres. Brug denne enkle model med fem faser til at tilrettelægge et sammenhængende forløb.

Hvis du som leder står foran en vigtig forandrings- eller innovationsproces, har du brug for et godt design for hele forløbet. Denne fasemodel viser, hvordan du kan tilrettelægge processen, så medarbejderne oplever sig godt orienteret om og involveret i, hvad der foregår.

Hvor længe de enkelte faser skal vare, afhænger helt af forandringernes omfang og karakter – forløbet kan spænde fra et par uger til flere måneder. I korte forløb består hver fase måske bare af et enkelt møde. I længere processer kan nogle faser rumme en hel række af aktiviteter.

Fase 1: Forklar konteksten

Som leder skal du sætte forandringens kontekst. Det vil sige forklare dens baggrund, formål, rammer og retning: Hvad skal der ske – og hvorfor?

Du skal præsentere konteksten for dine medarbejdere, så det også bliver tydeligt for dem, hvordan processen kommer til at forløbe, og hvad du og resten af ledelsen forventer af medarbejderne – og af jer selv. Til en klar beskrivelse af konteksten hører svar på fx følgende spørgsmål:

- Hvad er situationen? Hvad skal ske?
- Hvad er formålet? Hvilken effekt skal det skabe for hvem og hvornår?
- Hvilken situation skal vi væk fra? Hvad skal vi hen imod?
- Hvad er succeskriterierne? Brug fx som kriterium, at det på én gang skal være til gavn for kunden/borgeren, trivslen og effektiviteten.
- Hvordan hænger det sammen med organisationens øvrige strategi?
- Hvad skal vi diskutere og blive klogere på? Hvad er ikke til forhandling?
- Hvilken proces skal bringe os i mål? Hvad er mine forventninger til jer undervejs? Hvad er tidsrammen? Hvad bliver min opgave og rolle?

Hvis forandringen er besluttet uden for dit ledelsesrum, kan du med fordel starte med at afklare disse spørgsmål med din egen leder. Måske kan du ikke få svar på det hele, men så kan I aftale, hvordan du bedst kan navigere i den uafklarede kontekst, så du alligevel har et klart mandat til at handle. Inviter evt. din leder med ned til mødet, når du skal sætte konteksten, så medarbejderne kan spørge ham eller hende direkte.



Fase 2: Involver andre i at udvikle løsninger

I skal nu udvikle løsninger, der modsvarer jeres udfordringer. Det skal ske på en måde, der skaber ejerskab blandt medarbejderne og giver dem muligheder for at handle. Din opgave som leder er:

- At sætte medarbejderne godt i gang med at udvikle forslag.
- At stille spørgsmål til, hvordan deres løsningsforslag svarer til forandringens kontekst, formål og effekt.
- At fremme dialogen og brobygningen mellem medarbejdernes løsningsforslag.
- At afklare i fællesskab, hvilken værdi forslagene ventes at kunne få, og hvor hurtigt de kan føres ud i livet. Husk, at initiativer, der iværksættes og bærer frugt med det samme, som regel giver ekstra energi til processen.

Fase 3: Udvælg løsningsforslag, og begrund dit valg

Ikke alle løsningsforslag kan og skal realiseres. Din opgave i tredje fase er dels at vælge løsninger, som I skal afprøve i praksis, dels at forklare medarbejderne, hvorfor du har valgt netop de løsninger frem for andre.

Ved at forklare kriterierne for dine valg viser du, at alle løsningsforslag er blevet taget alvorligt og vurderet i forhold til, hvorvidt de reelt vil kunne gennemføres og skabe værdi for virksomheden.

Den enkelte medarbejder kan dermed lettere opleve beslutningerne som fair og fæste lid til din dømmekraft – selv om vedkommendes egne ideer måske er blevet afvist.

Fase 4: Prøv en række løsninger af sammen

Inden I lægger jer endelig fast på bestemte løsningsveje, skal de testes i hverdagen. Det skal du som leder give dine medarbejdere mulighed og ansvar for at tage del i – blandt andet ved at:

- Sætte klare forventninger til medarbejderne om at gøre deres bedste for at få løsningerne til at virke i praksis.
- Bede dem observere og indrapportere eller notere erfaringer med løsningsforslagene:
 - Hvor er der fremskridt og nye handlemuligheder?
 - Hvor er der problemer? Hvad kan allerede gøres i morgen?
- Bede dem komme med ideer til tiltag, der kan få løsningerne til at fungere endnu bedre.
- Invitere dem til at dele deres overvejelser om løsningens hensigtsmæssighed i forhold til afdelingens eller organisationens mål.
- Tilrettelægge situationer, hvor I kan give og debattere feedback på løsningsforslagene.

Fase 5: Begrund de løsninger, du vælger

På baggrund af jeres fælles afprøvning er det nu dit ansvar at udvælge de løsninger, der skal implementeres og blive en del af den daglige drift. Her er det især vigtigt, at du:

- Forklarer dine overvejelser og kriterier for til- og fravalg.
- Gennemgår de enkelte løsninger, I har afprøvet, i forhold til disse kriterier.
- Tydeliggør, hvordan løsningerne skaber værdi i det daglige arbejde og i forhold til virksomhedens strategi og kerneopgave.

Fasemodellen bygger på Vestergaard (2013): "Fair proces - fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger".
Få konkret inspiration til gode forandringsprocesser på arbejdsmiljøweb.dk/komvidere