

Forandringer er hårdt og tager tid!

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk*



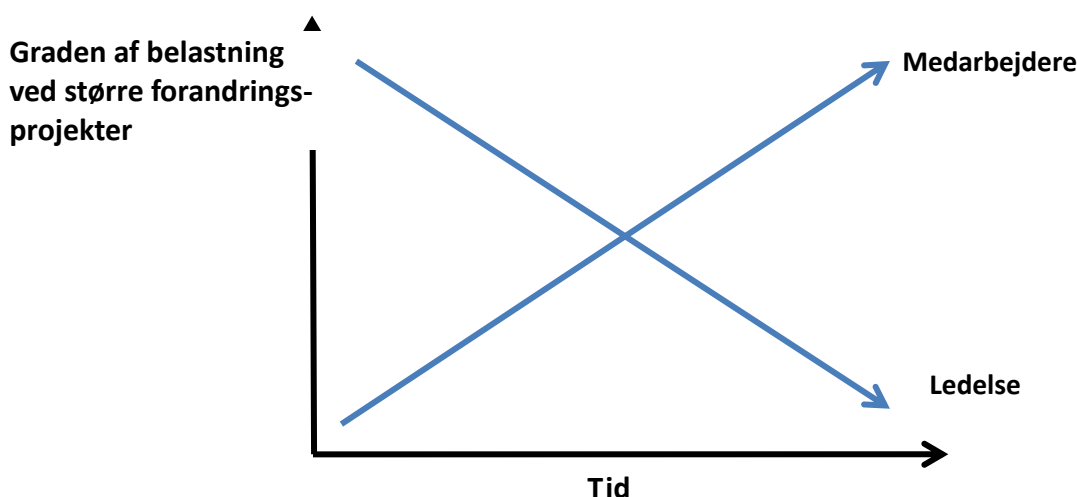
De fleste ledere er godt klar over, at større forandringer tager tid – meget tid. Men det er de færreste, der forestiller sig er, hvor lang tid det rent faktisk tager, inden man er i mål – hvis man altså kommer det. Det lederne heller ikke altid har for øje er, at den tidsmæssige belastning er forskellige over tid og ligger forskellige steder i organisationen.

Ved større organisatoriske ændringer er der i en periode oftest kun en mindre kreds af ledere og betroede medarbejdere, der arbejder med udviklingen af forandringsprojektet. De har travlt, fordi de skal arbejde med forandringsprojektet parallelt med almindelige opgaver, uden at kunne inddrage omverdenen eller fortælle ret meget om noget. Når først organisationsændringer er blevet offentliggjort, vil der være langt flere, der får rigtig travlt. Ledere på alle niveauer bliver involveret. Der oprettes projektgrupper, hvor også mange medarbejdere involveres.

I den første lange tid vil der være mange konkrete opgaver forbundet med gennemførelse af forandringsprojektet. Det kan handle om at lægge afdelinger sammen, lave nye arbejdsprocesser, måske endda implementere nye IT-systemer. Arbejdsbyrden for topledelsen og de øverste ledelsesniveauer bliver efter en tid mindre. De bliver ikke involveret i det daglige arbejde med implementeringen af forandringen helt ud i alle hjørner af organisationen. Til gengæld er det mellemlederne og alle medarbejderne, som efter den første hektiske tid kommer til at tage det lange seje træk.



Graden af belastning over tid i forbindelse med større forandringsprojekter kan illustreres ved nedenstående figur:



Udfordringen ved at arbejdsbelastningen over tid skifter fra topledelse til mellemledere og medarbejdere er, at topledelsen vender sig mod nye udfordringer, som kan medføre yderligere

opgaver til mellemliderne og medarbejderne, som stadig har hænder fulde med implementeringen af den igangværende forandringsproces.

5 råd til at holde igennem hele processen

Det fleste større forandringsprojekter indføres sjældent overnight men implementeres etapevis over en periode. Det betyder, at man mange skal arbejde i parallelle spor både i forhold til gammel struktur og systemer og i forhold til ny organisation og systemer. Det kræver altså overblik og også en del ekstra arbejde.

1. Accepter at større forandringer tager tid

Alt efter forandringsprojektets omfang og kompleksitet, vil det oftest tage længere tid, inden I kan kigge hinanden i øjnene og konstatere, at nu er I nået helt ud i alle hjørner af organisationen. Vær realistiske omkring den tidsmæssige horisont. Accepter, at større forandringsprojekter tager tid.

2. Synliggør fremdriften

Alt for ofte har vi blikket stift rettet mod alle opgaverne der ligger forude. Husk også at stoppe op og gøre en status over, hvad I rent faktisk allerede har nået. Og husk at kommunikere og fejre når en vigtig milepæl er nået.

3. Vær opmærksomme på, at belastningen flytter sig over tid

Efter den første hektiske tid vil den kraftige involvering flytte sig fra topledelsen og ned til de næste ledelses lag i organisationen. Når topledelsen ikke længere har hænderne fulde af forandringsprojektet begynder de naturligt nok at rette blikket mod nye udfordringer og tiltag.

Sørg for at have tilstrækkeligt føling med, hvor belastet og hvor langt man er ude i organisationen med at implementere forandringsprojektet. Sæt ikke flere nye projekter i gang end organisationen kan følge med. I skal hele tiden foretage en afvejning mellem nødvendigheden af at iværksætte nye større tiltag mod risikoen for at forsinke implementeringen af forandringsprojektet eller i værste fald ikke lykkes med det i forhold til formålet med projektet.

4. Pas på dig selv

Det er arbejdskrævende at planlægge og gennemføre et større forandringsprojekt. Det vil for de fleste kræve mange og lange arbejdsdage. Pas på med at drive rovdrift på dig selv. Hverken du eller din organisation kan være tjent med, at du ikke kan holde hele vejen igennem. Sørg derfor for at prioritere og delegerer nogle af dine andre opgaver, i det omfang det overhovedet er muligt. Sørg for at sætte tid af til at restituere dig selv indimellem, hvad enten det er ved motion, ved at lave noget helt andet eller bare ved at sidde og ikke lave noget.

5. Pas på hinanden

Alle er ikke belastet lige meget over tid. Den øverste ledelse vil være mere belastet i starten af et større forandringsprojekt, hvorimod den næste ledelseslag og medarbejderne vil være mere belastet på længere sigt.

Hav respekt for, at I ikke er lige belastet over tid. Hjælp og støt hinanden. Et forandringsprojekt er et fælles projekt, som I kun kan lykkes med, hvis I kommer sammen i mål.

Vil I have kvalificeret bistand til en eller flere faser i processen?

Kontakt os på tlf. 2160 2999 eller på mail info@teglkamp.dk hvis I vil høre, hvad vi kan gøre for jer.

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den seneste 'Fusioner og forandringsledelse i praksis' udkom oktober 2016.

Se mere på www.teglkamp.dk

12 – 12 seminar – et ledelsesdøgn



Tag et døgn ud af kalenderen!

Man kan nå rigtig meget, hvis man tager et døgn ud af kalenderen, tager væk fra virksomheden og arbejder igennem med udvalgte temaer, eksempelvis en større forandringsproces.

Teglkamp og Co. har stor erfaring med 12 – 12 seminarer

Teglkamp & co. har siden 2002 gennemført ledelsesseminarer med ledergrupper over hele landet inden for mange forskellige brancher både i den offentlige og i den private sektor.

Vi sikrer en god afvikling af seminaret og at der kommer konkrete resultater med hjem.
Hent brochure her: http://www.teglkamp.dk/12_12_moede.pdf