

Forandringsledelse - Big Bang eller små skridt?

Af: Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.



Forandringer er et grundvilkår og har altid været det. Ikke desto mindre kan forandringer synes frygtindgydende og overvældende, når man står lige foran dem. Man kan have forskellige strategier for hvordan, man skal gribe udfordringen an, hvilket nedenstående historie fra der virkelige liv er et eksempel på.

For nylig mødte jeg en leder, som fortalte, at han ikke havde den optimale organisation. Det havde han sådan set vidst længe. Han havde tegnet den nye organisation – for lang tid siden. Han havde også en klar idé med organisationsændringen, hvorfor den var nødvendig og hvad den kunne fremme. Men han havde tøvet med at iværksætte ændringen. Han frygtede at organisationsændringen ville give ballade. Derfor havde han i stedet forsøgt at få organisationsændringen igennem lidt efter lidt. Han havde forelsket sig i billedet om at spise en elefant i små bidder, så man slet ikke opdager, at det er en elefant, man er i gang med at spise. En lille ændring her og en lille ændring der. Nogle af de små ændringer havde været uproblematisk andre havde givet problemer og modstand. Hvilket bekræftede ham i, at det slet ikke duede at komme med den store organisationsændring. Hans forandringsarbejde i små bidder blev yderligere kompliceret af, at han ikke kunne fortælle den store fortælling om, hvorfor han gennemførte alle disse små forandringer, for så blev den overordnede organisationsplan kompromitteret. Da medarbejderne bare oplevede en lind strøm af forandringer, uden at de forstod hvorfor eller kunne se det store billede, blev de både forvirrede og utrygge.

Lederen i denne historie står bestemt ikke alene med udfordringen omkring håndteringen af forandringer. På denne seneste har jeg mødt flere næsten identiske historier.

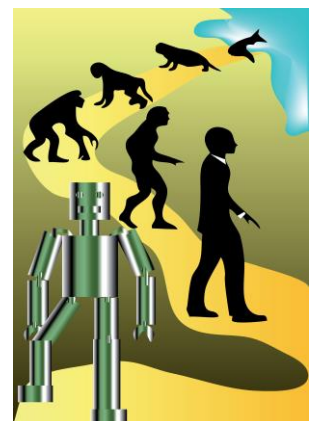
Kun hver 10. større forandring bliver en egentlig succes

Jeg og andre har gennem tiden lavet undersøgelser på succesraten for store forandringsprocesser. Og resultatet er ret nedslående. Det er kun omkring hver 10. større forandringsproces, som af både ledere og medarbejdere bliver betragtet som en egentlig succes. Der er mange årsager til, at succesraten er så lille. Den helt overordnede årsag er i alt sin enkelthed dårlig ledelse. Det kan der jo heldigvis gøres noget ved. Man kan starte med at sikre, at man har de rigtige ledere i spidsen for større forandringsprocesser og man kan sørge for, at lederne er klædt på til at håndtere forandringsprocessen.

Forandring ved revolution eller ved evolution

Hver gang en leder står over for en større forandring, bør han overveje, om forandringen skal gennemføres som et "Big Bang", det vil sige gennemføre hele forandringen her og eller om forandringen skal gennemføres med "Små skridt" hen over et længere tidsrum. Nogle skal man bare at gøre det indlysende rigtige med det samme – også selv om det her og nu kan give noget støj. Andre gange kan det give rigtig god mening at tænke i processer og tage forandringerne i små bidder.

Når lederen står over for at gennemføre en større forandring bør han gøre sig klart, hvad det står fast og hvad der kan være til forhandling eller kan udvikles i fællesskab. Den del af forandringen som står fast, skal kommunikeres ud til alle med en klar information om hvad, der skal ske, hvornår det skal ske og hvorfor der skal ske. Der må ikke herske nogen tvivl om målet med forandringen. Det vil typisk være større beslutninger som eksempelvis sammenlæg-



ning af afdelinger. De små skridt kan f.eks. være i forbindelse med at skabe en ny fælles kultur i den sammenlagte afdeling. En kultur skabes over tid. Det vil derfor være meningsløst at forestille sig, at man kan skabe en ny kultur blot ved at beslutte det.

At tage lederskabet på sig

Lad os lige vende tilbage til den indledende historie om lederen, der forsøgte at gennemføre en større organisationsændring i små bidder- uden at fortælle, hvor man var på vej hen. Det, der holdt ham tilbage for at gennemføre det indlysende rigtige med det samme, var frygten for uro. Han opnåede imidlertid ikke at få ro på bagklappen – tværtimod. Rent faktisk blev uroen forlænget og forstærket helt unødigt. I dette tilfælde som i så mange andre, handler det om at have modet og tage lederskabet på sig. Det vil i den sidste ende gøre livet nemmere for både en selv og for medarbejderne.

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Programme fra 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 er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom januar 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på www.tegkamp.dk

Bring ledergruppen op i stjerneklassen

Alle ledergrupper har potentialet for at skabe gode resultater i virksomheden. Om det lykkes handler i høj grad om vilje og lysten til at lade sig udfordre og inspirere.

Tag 1½ time ud af kalenderen og lad jer inspirere af cases fra det virkelige liv

Susanne Teglkamp har gennem mere end 10 år bevæget sig rundt blandt ledergrupper på alle niveauer. Hun har samlet en række genkendelige ledelsesudfordringer for ledergrupper og bearbejdet dem til cases. Hver case danner afsæt for et inspirationsmøde i ledergruppen.

Læs mere om inspirationsmødet her:

http://www.tegkamp.dk/Ledergruppen_i_stjerneklassen.pdf

