

Forandringsprocessens nøglepersoner: Frontløberne, realisterne og bremseklodserne

Af: Anne Tang Thomsen, Konsulent i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk

'Hvem søren skal jeg så lade indgå i teamet' – var det meget relevante spørgsmål fra den øverste leder af en mellemstor virksomhed, Martin. Han stod nemlig overfor en stor forandringsproces, og nu skulle han udpege det team, der skulle styre processen.



Han var selv fristet til at bruge nogle af de nærmeste lederkolleger og endvidere nogle akademiske konsulenter - 'The Usual Suspects' – som han brugte i mange forskellige sammenhænge. Det var en på alle måder fagligt kompetent gruppe, som kunne klare opgaven i form af analyser, planer mv. – og så var de positive overfor forandringerne!

Men var de nu også de rette, når det var vigtigt, at forandringerne rent faktisk også skulle blive til en varig del af organisationens kultur? Eller skulle Martin kigge på andre typer af medarbejdere?

Skulle han vælge: Frontløberne, realisterne eller bremseklodserne?

Frontløberne

Da Martin skulle finde sit team, pegede han, som så mange andre ledere, instinktivt på den gruppe, som jeg her kalder 'frontløberne' i organisationen. 'Frontløberne' er karakteriseret ved, at de kan lide nye opgaver og tilgange - de accepterer let nyt og er hurtige til at flytte sig. De går typisk energisk og engageret ind i forandringsprocesser og ser dem som en spændende og positiv udfordring.

'Frontløberne' er helt sikkert også en vigtig gruppe for enhver forandringsproces. Men netop deres positive tilgang til forandringer kan blive et problem for forankringen af forandringerne, hvis ikke positiviteten er repræsentativ for hele medarbejdergruppen.

De kan således komme til at fungere som et hoved uden forbindelse til og fornemmelse for resten af kroppen - med de følelser og evt. bekymringer, som er forankret her, og som er så vigtige for om en forandringsproces bliver en succes eller ej.



'Frontløberne' risikerer, at de ikke virker overbevisende på store dele af den øvrige medarbejdergruppe - og dermed ikke får dem til at tage forandringerne til sig. Hvis de bliver for positive, ser man ligefrem, at de skyder resten af organisationen fra sig. En tendens, der kan blive forværret af, at 'frontløberne' ofte står tæt på ledelsen.

Jeg understreger gerne, at 'frontløberne' er vigtige at have med i teamet - og de skal nok sørge for, at forandringerne styres og gennemføres. Men hvis man ønsker, at forandringerne får effekt og varighed i organisationen, skal man også have fat i en anden type af medarbejdere - nemlig dem, der får forandringerne til at rodfæste sig og blive til hverdag.

Vi skal have fat i realisterne!

Realisterne

Forandringer handler dybest set om at få mennesker til at handle, tænke og føle anderledes. Det er svært og tager tid! Men her kan det hjælpe at finde og involvere de rigtige medarbejdere, medarbejdere som er en integreret del af virksomhedens 'krop' - og som de øvrige medarbejdere er villige til- og trykke ved at følge.

Jeg kalder dem her for 'realisterne', fordi de har fingrene godt nede i substansen af virksomheden og de kender den og dens kerneværdier på godt og ondt! De er som udgangspunkt hverken positive eller negative overfor forandringer, det kommer an på forandringens art, men de kan godt stille spørgsmålstejn ved diverse 'nyt' - eller gøre opmærksom på, at noget 'er galt'.

Det er ikke nødvendigvis de mest synlige eller højtplacerede medarbejdere i virksomheden. Men de er, på en eller anden måde, ryggraden i virksomhedens kultur, og de har de andre medarbejders lydighed, tillid og respekt.

Denne type medarbejdere er centrale for at sikre, at forandringer bliver hverdag og en fast integreret del af virksomhedskulturen. De er en gave at have med i teamet, hvis man giver dem plads til at stille spørgsmål - evt. til at sige fra - og hvis man accepterer, at de måske forlænger processen en smule.

Forandringer tager tid!

Bremseklodserne

Næsten alle virksomheder har deres 'bremseklodser', som på forhånd kan få mange ledere til at sukke. De er gruppen, som direkte og aktivt er modstandere af forandringen. Der kan være tale om en stille og undergravende modstand eller en mere højlydt og brokkende modstand. Begge dele kan være ødelæggende for processen og skal håndteres.

Betyder det så, at de skal indgå i vores team? Nej - de kan godt blive ret så tunge at arbejde med i den sammenhæng, men nogle gange betaler det sig at bruge gruppen af 'bremseklodser' aktivt og synligt i processen.

Det kan således være en god idé at give dem ansvar for vigtige delopgaver som fx at udarbejde en risiko-analyse eller at beskrive faldgruber ved processen. Opgaver, hvor de kan bruge bekymringer konstruktivt - og måske ligger der faktisk noget rent konkret til grund for modstanden, som relativt simpelt kan ændres eller fjernes til glæde for hele processen. Det kan både være brugbart for teamet, som styrer forandringen - og være med til at løsne op for 'bremseklodsernes' modstand.



Hvis det lykkes at omvende - lad os sige de 3 mest negative - kan det faktisk gøre ret så meget positivt for en forandringsproces i form af at få alle med. Hvis ikke det lykkes og hvis modstanden fortsætter, er der tale om en ledelsesmæssig opgave.

Summa summarum

For lige at runde af, hvor vi startede, så holdt Martin fast i sin gruppe af 'frontløbere', som engageret er ved at planlægge processen – men han satte samtidig fokus på at finde frem til virksomhedens 'realister' (hvilket har udviklet sig til en givende proces), som skal indgå i teamet.

'Bremseklodserne' ved han allerede, hvem er – og de er ved at blive involveret – under protest☺

Om Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag. med hovedfag i historie og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har arbejdet med læringsprocesser i hele sit erhvervsliv, som underviser i gymnasieskolen og på universitetet - og som underviser og proceskonsulent i diverse organisationer. Anne har skrevet flere artikler om læring i erhvervslivet.

Se mere på www.tegkamp.dk

Feedback - 1/2 dags kursus



Vi har alle brug for feedback for at kunne udvikle os både som enkeltpersoner og som arbejdsplads. Med dette seminar lægger I grundlaget for en god feedbackkultur på jeres arbejdsplads.

Seminaret er planlagt til 1/2 dag – enten formiddag eller eftermiddag. Seminarets varighed kan efter aftale udvides og udbygges.

Regn med at I bliver involveret undervejs. Bring jeres erfaringer ind. Stil spørgsmål og kast jer ud i de små øvelser.

Læs mere her: http://www.tegkamp.dk/Feedback_seminar.pdf eller kontakt os på tlf.: 2160 2999.