

5 gode råd når du involverer medarbejderne i forandringer

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



De fleste større fusioner og forandringer bliver som regel besluttet af ledelsen. Men ledelsen kan ikke egenhændigt føre forandringerne ud i livet. Ledelsen er sjældent tæt nok på i dagligdagen til at kunne komme med de bedste løsninger, når det gælder om udmøntningen af de ledelsesmæssige beslutninger. En bred involvering er derfor alfa og omega, hvis man vil skabe engagement og sikre at komme i mål med forandringen.

Involverende ledere skaber følgeskab og engagement blandt medarbejderne. Derfor er der sådan set ikke så meget at betænke sig på, når de ledelsesmæssige beslutninger er taget. Medarbejderne kan og bør involveres bredt og helt ud i alle hjørner af organisationen. Og hvad menes der så med involvering?

1. Inddrag samarbejdsudvalget

Hvis virksomheden har et samarbejdsudvalg, er det et helt centralt sted for ledere og medarbejdere til at mødes og sammen tilrettelægge den bedste proces for involvering af medarbejderne, når forandringerne skal føres ud i livet.

2. Giv klare rammer for involveringen

Med til involvering af medarbejderne hører også, at I sætter nogle klare rammer og forventninger til medarbejderne: Hvor har medarbejderne indflydelse og hvor går grænsen? Hvad forventes medarbejderne at levere? Og hvad kan medarbejderne forvente sig af jer i forbindelse med involvering?

Uden klare rammer for involveringen risikerer I, at medarbejderne skyder helt forbi skiven og at deres forslag ikke kan bruges. Det er jeres ansvar at stille opgaven så klart, at medarbejderne ikke misforstår det.



3. Involver men læg ikke ansvaret fra dig

Involvering er ikke det samme som at lægge det ledelsesmæssige ansvar fra sig. Involvering handler heller ikke om, at medarbejderne skal være med til at træffe alle beslutninger. Involvering handler om at invitere dem ind, der har udfordringerne i dagligdagen tættest på, til at bidrage med forslag til implementering af de ledelsesmæssige beslutninger.

Det betyder også, at du skal forholde dig til de forslag, der kommer ind. Er forslagene ikke til virksomhedens bedste, må du tage på dig at afvise eller ændre dem. Men afviser du et forslag, kræver det selvfølgelig en ordentlig begrundelse og en dialog med de medarbejdere, der har fremsat forslaget. Hvis medarbejderne oplever, at deres forslag bliver afvist i stor stil, uden at de får en ordentlig begrundelse, er der stor risiko for, at de bliver demotiverede.

4. Hav tillid til dine medarbejdere

Når du involverer medarbejderne udviser du også tillid - tillid til at medarbejderne tager ansvaret på sig og kommer med forslag, der er til virksomhedens bedste. Du kan godt regne med, at når mennesker bliver mødt med tillid og positive forventninger, så vil de fleste faktisk forsøge at leve op til tilliden uanset hvor i organisationshierarkiet, man befinder sig. Der skal temmelig meget til for den enkelte til ikke at forsøge at møde den tillid.

5. Lav ikke en skinproces

Lad være med at lave en inddragelsesproces, hvis du allerede har truffet en beslutning. Medarbejderne vil gennemskue, at de har været involveret i en skinproces, hvilket ikke vil være befordrende, hvis du vil inddrage dem reelt i en proces en anden gang.

Indlægget er et bearbejdet uddrag af et af kapitlerne i Susanne Teglkamps nye bog: Fusioner og forandringsledelse i praksis. Du bestiller bogen direkte hos forfatteren via dette link: <https://response.questback.com/teglkampco/fusioner/>

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

Ny bog til alle der arbejder med forandringsledelse

Min nye bog: *Fusioner og forandringsledelse i praksis*, kan med fordel læses af alle, der arbejder med ledelse af forandringer.

Jesper Rønnow Simonsen, Freelancer/networker med erfaring fra flere topchefstillinger i den offentlige sektor har anmeldt bogen og har bl.a. skrevet: "Susanne Teglkamp har med *Fusioner og forandringsledelse i praksis* begået et bidrag til ledelseslitteraturen, som er både relevant, vedkommende og tankevækkende."

Du kan selvfølgelig købe bogen i boghandlen, men du kan også købe den direkte hos mig via dette link:

<https://response.questback.com/teglkampco/fusioner>

