

Klassiske fejl i forandringsledelse

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



Forandringsledelse er en helt almindelig ledelsesdisciplin. Der er ikke mange ledere, der kommer igennem en ledelseskariere uden at have været med til at lede en forandringsproces mindst én gang.

Selvom forandringsledelse er så almindelig en del af en leders opgaveportefølje, så begår langt de fleste ledere alligevel en eller flere af følgende klassiske fejl:



Man planlægger kun ud fra fordelene

Ledelsen har været på strategiseminar. Beslutningen er taget og der arbejdes efterfølgende med at lave en implementeringsplan. Alle fordelene og hvad man kan opnå med den planlagte forandring er linet op. Der er derimod ikke brugt som mange kræfter på at analysere, hvordan forandringen kan påvirke negativt – ikke mindst i forhold til eksempelvis medarbejderne.

Når den enkelte medarbejder opdager, at forandringen måske betyder, at han eller hun får ændrede arbejdsopgaver, mindre ansvar eller kedeligere opgaver, så er det, at forandringsmodstanden kan opstå – enten åbentlyst eller mere i det skjulte.

Kortlæg derfor også, hvilke ulemper forandringen medfører og for hvem og adresser det i implementeringen.

Man involverer ikke tilstrækkeligt eller på skrømt

Man har i lederteamet brugt meget tid på at lægge planerne og står nu klar til at rulle hele forandringen ud i organisationen. Man ved jo godt, hvordan det skal være, det hele er tænkt igennem - også at man lige skal høre medarbejderne. Her kan forandringsprocessen gå rigtig galt, hvis ikke man afsætter tilstrækkeligt tid til at involvere de relevante parter i konkretiseringen og i implementeringen. Helt galt går det, hvis man involverer, men man kun gør det på skrømt. Det bliver opdaget og bidrager til at skabe modstand mod forandringen.

Man får lettest folk med på forandringer, hvis de føler sig reelt taget med på råd – også selv forandringerne ikke nødvendigvis går helt efter deres hoved.

Man undervurderer forandringsprojektets omfang

Tidsplanen bliver ofte lagt på et meget optimistisk grundlag – et grundlag der sjældent holder. Jo mere kompleks eller omvæltende forandringsprojektet er, desto større sandsynlighed er der for, at der opstår spørgsmål og begivenheder undervejs, som man ikke har taget højde for.

Regn med og planlæg med, at de fleste større projekter tager længere tid end først forudsat. Og så inviter en realistisk kritiker med i planlægningen og lyt til vedkommende, inden I sætter i værk.

Man undervurderer virksomhedskulturen

Hvis man skal iværksætte en større gennemgribende forandring, kommer man ikke uden om at forstå og forholde sig til virksomhedskulturen.

Hvis den ønskede forandring går imod den nuværende virksomhedskultur, kommer man ikke i mål, hvis ikke man samtidig går ind og arbejder med kulturen. Her skal man bl.a. tage stilling til, om man vil gennemføre forandringen via evolution – det tager længere tid – eller via revolution, som i sagens natur kan betyde drastiske beslutninger, herunder afskedigelse af nogle af de medarbejdere, som er de stærkeste tilhængere af den gamle kultur.

Man mister interessen

Langt de fleste forandringsprojekter kommer aldrig i mål – i hvert tilfælde, som de oprindeligt var tænkt, fordi ledelsen mister interessen eller fokus undervejs i processen. Nye muligheder og udfordringer fanger ledelsens opmærksomhed og nye projekter sættes i gang, mens medarbejderne ude i de yderste led stadig arbejder med at implementere det forrige forandringsprojekt.

God forandringsledelse kræver vedholdenhed og tålmodighed.

Ovenstående var blot et lille udpluk af klassiske fejl i forbindelse med forandringsledelse. I har sikkert selv har oplevet nogle af dem eller andre undervejs i jeres karriere. Brug jeres og andres erfaringer til at undgå de klassiske fejl næste gang, I skal drive og lede et større forandringsprojekt.

Susanne Teglkamp er selvstændig konsulent og ledelsesrådgiver. Hun er uddannet jurist og reserveofficer med rang af oberstløjtnant. Hun har taget flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Hun har siddet i flere bestyrelser, bl.a. i Tænk tanken Atlantsammenslutningen. Derudover er hun ekstern censor i faget ledelse på Forsvarsakademiet.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun er aktiv debattør og skribent omkring ledelse og har udgivet flere ledelsesbøger. Læs mere på www.tegkamp.dk

Skal ledergruppen have lidt opmærksomhed?



Hvorfor sidder vi egentlig her i ledergruppen?
Kan vi bidrage bedre både som enkeltpersoner og i fællesskab?
Kan vi optimere vores ledermøder?

Brug lidt tid på at vende blikket indad i forhold til ledergruppearbejdet.

Læs mere om nogle af de forskellige muligheder her:
<https://www.tegkamp.dk/Ledergruppeudvikling.htm>