

## Skab bred involvering ved store forandringsprojekter

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)*



Store organisatoriske forandringsprojekter bliver som regel besluttet af en lille kreds af ledere, som ikke egenhændigt kan gennemføre forandringsprojektet. Rigtig mange store forandringsprojekter strander undervejs og kommer aldrig i mål eller kun i meget reduceret form. En af de væsentligste årsager til den lave succesrate for store forandringsprojekter er manglende involvering af mellemledere og medarbejdere.

En bred involvering er alfa og omega, hvis man vil skabe engagement og sikre at man kommer i mål. Det er lederne og medarbejderne helt ude i de yderste led, der skal involveres, hvis man vil have forandringsprojektet til at blive en succes.



### **Inddrag samarbejdsudvalget/MEDudvalget**

Samarbejdsudvalgene/MEDudvalgene er et helt centralt sted for ledere og medarbejdere til at mødes og sammen tilrettelægge den bedste proces for involvering af medarbejderne, når forandringsprojektet skal føres ud i livet.

### **Involver medarbejderne i udmøntningen af beslutningerne**

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.

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.

### **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.

### **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 og er forslagene ikke til virksomhedens bedste, må du også 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.

### **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.

### 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.

**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 Tænketanken 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, hvoraf den seneste: 'Der er ingen nemme genveje gennem helvede' udkom i maj 2021. Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## Der er ingen nemme genveje gennem helvede!

Det siger læserne:

Jeg er vild med den måde bogen lægger op til at blive spist i små bidder. Jeg kan finde bogen frem, når jeg har lidt tid i overskud på arbejdet.

Det er en god måde for mig at koble fra, samtidig med at jeg får lidt stof til eftertanke og refleksion.

**Michael Papsø, HR-chef hos Acindria**

Du kan læse mere her:

[https://www.tegkamp.dk/Der\\_er\\_ingen\\_nemme\\_genveje\\_gennem\\_helvede.htm](https://www.tegkamp.dk/Der_er_ingen_nemme_genveje_gennem_helvede.htm)

Bogen er på i alt 207 sider kan købes for 199 kr. + 40 kr. i forsendelse – i alt 239 kr.

Du kan bestille bogen her: <https://response.questback.com/tegkampco/boeger>

Susanne Teglkamp

DER ER INGEN NEMME  
GENVEJE Gennem HELVEDE

- og andre gode råd om ledelse, arbejdsliv og personlig udvikling



Forlaget Teglkamp