

INTENZ

Guide:
Lederens guide
til en succesfuld
forandringsproces



Lederens guide til en succesfuld forandringsproces

Forandringsprocesser - få alle med

Forandringsprocesser i virksomheder trækker tænder ud. Mennesker er vanedyr, og nye måder at gøre tingene på kan udgøre en barriere, der ender med at påvirke kulturen, eksekveringskraften og bundlinjen i negativ retning.

Derfor bliver der typisk udarbejdet strategier og lagt planer, som skal sikre, at implementeringen af det nye it-system, omlægningen af produktionen eller en helt tredje transformationsproces kommer til at køre på skinner. Ofte er der bare et enkelt spørgsmål, der bliver undervurderet, nedprioriteret eller slet og ret bare glemt: Hvordan får vi alle mand med?

En forandringsproces, som medarbejderne ikke aktivt bidrager til at gennemføre, har oddsene imod sig. Måske kommer projektet i mål, men det er overvejende sandsynligt, at det tager markant længere tid end planlagt, og det er ligeledes sandsynligt, at en del medarbejdere vil søge væk undervejs.

Modstand er ikke bare modstand

En af de største faldgruber i en forandringsproces er at undervurdere og fejltolke den modstand, selve forandringen skaber. For modstand er ikke bare modstand, og derfor findes der ikke et quick fix i form af en enkelt ledelsesstil eller -indsats, der rydder bordet og trækker forandringsprocessen tilbage på sporet.

I denne guide kigger vi på, hvordan du som leder kan planlægge og eksekvere en succesfuld forandringsproces, som både sikrer, at I kommer i mål, og øger sandsynligheden for, at alle mand har et incitament til at forblive om bord på toget undervejs.



Før-under-efter forandringsprocessens faser

Inden vi lige om lidt præsenterer dig for den model, vi anvender i forandringsprocesser, skyder vi en disclaimer ind: Selvom modellen - som den slags nu engang er - er inddelt i felter med faste rammer, er det afgørende at huske på, at de er de færreste ting i tilværelsen, der er statiske.

En forandringsproces er i sigens natur en proces, og processer er dynamiske. Det er med andre ord en utopi at tro, at man kan begynde i venstre hjørne og arbejde sig gennem modellen felt for felt og nå en

på forhånd defineret målstreg uden at slå et sving eller 20 undervejs. Mennesker er mennesker, og planer er planer. Og både mennesker og planer har det med at ændre og udvikle sig løbende.

Disse faser er udarbejdet med inspiration i den tysk-amerikanske psykolog Kurt Lewin, der som en af de første arbejder med en forandringsmodel i tre faser. Tankerne blev over tid til en model med tre faser - Unfreeze, Change og Freeze. I Intenz har vi videreudviklet modellen og kaldt faserne Unlock, Change og Relock.



Unlock

Situation

- Organisationen er låst
- i nuværende metoder, vaner og mønstre
- Utryk for forandring
- Selvtilfredshed
- Manglende Sense of Urgency

Mål - Unlock

- At skabe forståelse for forandringerne
- At skabe lyst til forandringer
- At opnå Sense of Urgency for forandringen
- At unlocke de fastlåste metoder, vaner og mønstre

Metoder - Unlocking

- Inspirere og udfordre
- Giv WHY, WHY, WHY...
- Involvering - specielt ledere
- Sætte fælles vision
- Sætte krævende mål
- Forlang nye resultater
- Præsenter facts
- Konkret plan for indsatser
- Udvikle kompetence
- Lave nye strukturer

Change

Situation

- Forståelsen for forandringen er nu tilstede
- Svært at bryde mønstre og vaner
- Utryk ved nye metoder
- Utryk ved egen position

Mål - Change

- At tage første skridt
- At fastholde den igangsatte forandring
- At skabe glæde i forandringen
- At skabe høj momentum

Metoder - Changing

- What, why, how dialog
- Boiling the frog. Langsom forandring uden den mærkes
- Gør det første skridt nemt
- Fokuseret ledelse
- Tæt opfølgning på mål og udvikling
- Udvikling og træning
- Bruge forandringsagenter
- Restrukturér
- Fejr succeser og ros for forandringer



Relock

Situation

- Forandringer er implementeret men skrøbelige
- Organisationens nye situation, men mønstre fra tidligere hænger stadig fast

Mål - Relock

- At fastlåse de nye metoder, handlinger og adfærd
- At fastholde Sense of Urgency
- At bevare glæden ved det nye

Metoder - Relock

- Brænd broer - fjern muligheder for at bruge gamle metoder
- Vis resultater af forandringen igen og igen
- Tilpas systemer, løn, belønning til ny situation og adfærd
- Beløn ny adfærd
- Fasthold udvikling og træning
- Tæt opfølgning fra ledere
- Fortsat involvering og commitment fra top ledelse

Unlock

- find nøglen og lås op

I unlock-fasen er udgangspunktet, at organisationen er låst i de på det tidspunkt herskende metoder, vaner og mønstre. Der kan være en gennemgående utryghed i forhold til forandringer, og der er måske også en manglende erkendelse af eller forståelse for, at der overhovedet er et forandringsbehov. Eller med andre ord: Der mangler Sense of Urgency - for få føler for lidt i relation til at ændre på tingenes tilstand.

Målet er derfor:

- at skabe forståelse for (behovet for) forandringen
- at skabe lyst til forandringen
- at skabe Sense of Urgency for forandringen
- at "unlocke" de fastlåste metoder, vaner og mønstre

Hvordan skaber man ny adfærd?

Det, vi i virkeligheden taler om her, er: Hvordan skaber vi ny adfærd? I Intenz arbejder vi med en Head-Heart-Hand-tilgang, hvor Hand er den ønskede adfærd, der fører til de ønskede resultater, Heart er holdninger og følelser, der vil understøtte den ønskede adfærd, og Head er den viden, de erfaringer og den information, der sætter personer i stand til at udføre den ønskede adfærd.

I unlock-fasen arbejder vi med Head og Heart, for før man bliver i stand til at forholde sig til realiteterne, skal man kende fakta, og man skal forstå og acceptere situationen. Således er det vanskeligt - og de facto umuligt - at forstå og anerkende behovet for forandringer, hvis man ikke er klar over, hvordan de barske realiteter ser ud.

Lad os tage et eksempel:

Virksomhed X har et mantra, der lyder: Vi skal arbejde kundeorienteret. Det lyder nobelt, men i virkeligheden er der måske alt for mange processer, der har gjort virksomheden stiv og bureaukratisk, og der sker alt for mange ting, som ikke har kunden i centrum. Så mens alle medarbejdere bruger tid og energi på at optimere interne processer - hvilket isoleret set sagtens kan give mening - er der ingen, der tænker på, at kunden faktisk ikke kan mærke effekten af alle disse indsatser. Derfor er der brug for en forandring, hvor interne processer og fokusområder justeres, droppes eller vendes på hovedet. Hvis det ikke sker, er der stor risiko for, at virksomheden får udfordringer med at holde på kunderne.

Face the brutal facts

Ovenstående behøver i øvrigt ikke kun være en udfordring i forhold til eksterne kunder - hvis man forestiller sig en it-afdeling i en større virksomhed, kan problemet være det samme: For stort fokus på egne processer kan efterlade resten af organisationen i en situation, hvor folk ikke oplever at kunne få den it-support, der i sidste ende er afgørende for at kunne levere værdi til kunderne. Altså kan organisationen samlet set ende med at have det modsatte af en kundeorienteret adfærd.

I den situation har man som ledelse behov for at ændre på vanerne - og i nogle tilfælde for alvor ryste træet. Der skal ske noget, og det skal folk vide.

Det er væsentligt at huske på, at når man går i gang med unlock-fasen, skaber man aktivitet. Men man kan ikke være sikker på karakteren af den aktivitet, man skaber. Nogle medarbejdere vil blive overraskede og måske endda utrygge, og det er naturligt



#1

nok. For vi piller jo ved de vaner, der udgør rammerne for hverdagen.

Uanset hvad skal man holde sig en afgørende detalje for øje: For at forandringsprocessen og den efterfølgende forankring skal være bæredygtig, er det vigtigt at italesætte, at målet er at opnå noget - ikke at undgå noget. Forandringen leder hen til noget positivt snarere end væk fra noget negativt. Den måde at tænke og kommunikere på er grundlaget for at skabe en positiv forandringsproces med en varig effekt.

Hov - har du en datingprofil?

En af de mest afgørende faktorer, der typisk påvirker en forandringsproces i en negativ retning, er manglende sense of urgency. Eller oversat til dansk: Hvorfor skal vi egentlig ændre noget? Hvad er problemet, og vil det ikke være meget nemmere bare at fortsætte, som vi altid har gjort?

Det er vigtigt at være sig bevidst om, at ovenstående ikke nødvendigvis er ensbetydende med, at medarbejderne aktivt modarbejder projektet. I mange tilfælde har de simpelthen bare ikke forstået eller kan ikke mærke nødvendigheden af, at der skal ske noget nyt. I forhold til den forestående opgave kan man sige, at de er ubevidst inkompetente.

Lad os prøve at drage en parallel til et parforhold: Giver du egentlig din partner nok opmærksomhed? Når hverdagen ruller derudad, og opvask, vasketøj og forældremøder æder tiden, kan det være vanskeligt at se udover familiekalenderen, men måske ændrer det sig, hvis du opdager, at din hustru har en datingprofil?

Nogle gange er det nødvendigt at gøre det meget tydeligt, at der skal ske noget. Og lige så nødvendigt er det, at det står klart, hvad målet er. Når du sætter tændstikken til bålet, skal du have sikret, at der ligger en fælles vision klar, som medarbejderne kan købe ind på. Målet er at skabe et fællesskab - fokus må ikke være individets kamp for overlevelse, men fællesskabets kamp for en bedre fremtid.

Missionen - eller målet - skal være ambitiøst. Både fordi det vil være spild af kræfter at igangsætte en forandringsproces, som blot fører til et middelmådigt resultat, men også fordi medarbejderne skal kunne motivere sig til netop at opnå noget, som de

kan se for sig, og som de tror på. Og målet skal så at sige være indsatsen værd.

Proces over resultat

Apropos resultater og indsatser skal I huske, at det i bund og grund ikke handler om bundlinjen. Eller: Det gør det jo altid i sidste ende, men det er vejen til resultatet, der er vigtig. For det er den, forandringsprocessen drejer sig om. Hvis man "bare" skal sælge noget mere, kan man dreje på en lang række parametre - prissætning, markedsføring osv. - men hvis man vil skabe en forandring, der ændrer noget grundlæggende i forretningen, skal man kigge på forandringsprocessen som det primære og anskue resultaterne som et biprodukt. Det er altså væsentligt, at man undervejs i processen fastholder fokus på målet med forandringen - så skal målet med forretningen nok blive nået.

Konkrete effekter for rigtige mennesker

Hvis proces-toget skal i en bestemt retning, er der nogen, der skal tage ansvar for at lægge skinnerne for de konkrete indsatser. Konkret er et lidt vanskeligt ord at bruge om en forestående proces, hvor mange detaljer endnu er ukendte, men essensen er, at du som leder skal begynde at sætte ord på, hvad forandringsprocessen kommer til at betyde for medarbejderne - fx på afdelingsniveau. For at vende tilbage til eksemplet med det øgede kundefokus: Hvad kommer det til at betyde for Marketing? Og hvad med sælgerne - og IT-afdelingen? For nogen vil forandringsprocessen vende op og ned på hverdagen, mens andre reelt ikke vil komme til at mærke det.

Vær åben om disse ting - det vil i mange tilfælde skabe ro i store dele af organisationen, og det vil spare dig for opgaven med at skulle bruge tid på at berolige en masse medarbejdere, som de facto alligevel ikke kommer til at blive berørt.

Fakta er fakta

Fakta er din (og alle andres) ven. Når du som leder skal kommunikere en forandring, bør og skal du bygge din argumentation på fakta. Det er fakta, der forklarer og legitimerer forandringen, og det er fakta, der skal overbevise skeptikerne om nødvendigheden af tiltaget.



#1



Den modstand, der kan være i en organisation, bygger i mange tilfælde på mangel på viden. Hvis noget har fungeret i mange år, og man fx sidder i et produktionsled, kan det være vanskeligt at forstå, at der pludselig er behov for at gøre ting på en anderledes måde. Men her skal man huske på, at der stort set altid vil være en viden-asymmetri, hvor ledergruppen ligger inde med en mængde viden, som medarbejderne ikke har nogen forudsætning for at have.

Der er stor forskel på at have en mavefornemmelse af, at kunder er begyndt at ændre adfærd, til at have markedsundersøgelser og massive mængder af tal, der understøtter den fornemmelse. Så hvis du vil have folk til at trække i samme retning, skal du huske at fortælle dem, hvor årene ligger, og hvad kursen er.

Tilpas & tal åbent om belønningssystemer

En af de helt store typiske knaster i en forandringsproces er de belønningsstrukturer, I har etableret. Hvis man gerne vil forandre kulturen omkring

salgsorganisationen, så Salg og Marketing arbejder bedre sammen med flere, bedre og varme leads til følge, kan der ligge en seriøst stor hund begravet i den måde, sælgerne bliver honoreret på.

Hvis man som sælger bliver belønnet for en flot solo-indsats, er der intet, der tilsiger, at sælgeren har incitament til at lukke kollegerne fra Marketing ind i det loop. Måske har I i ledergruppen allerede planer om en ny model, men før I melder det ud, er det forventelig adfærd, at sælgerne ikke er motiveret for at bidrage til forandringsprocessen - det giver intuitivt ikke mening for dem. Så vær eksplicitte om, hvordan de nye strukturer kommer til at se ud, så I ikke skal kæmpe med en gruppe medarbejdere, der handler på en for dem indlysende måde.

#2

Change - sæt gang i forandringstoget

Når forarbejdet er lavet i Unlock-fasen, er det "bare" at gennemføre forandringen. Men når "bare" er sat i citationstegn, er det selvfølgelig fordi, det er en ufattelig meget nemmere sagt end gjort.

Der skal ikke lægges skjul på, at Change-fasen er en voldsomt forenklet måde at vise, hvordan man implementerer forandringer. Sådan er det nu engang med modeller - men lad os prøve at grave et spadestik dybere og se, hvordan du praktisk griber Change-fasen an.

Lad os antage, at Unlock-fasen er forløbet efter planen. Du har fået organisationen med på, at forandningsprocessen er en god idé, og nu skal den igangsættes.

Målet kan være, at I skal gå fra at være en leverandør for jeres kunder til i stedet at være en partner, de kan tage med på råd. Men hvordan gør I lige det? Det vil kræve en masse benarbejde i alt fra markedsføring over sælgernes dialog til leverance, dokumentation, kvalitetssikring og opfølgning. Og det vil kræve nye og mere tidskrævende strukturer, systemer og vaner.

Alt det har medarbejderne købt ind på. De kan godt se pointen, og de er motiverede for at arbejde på en ny måde. Men det er også åbenlyst for dig, at de løbende skal kunne se, at det virker - at supertankeren rent faktisk langsomt, men sikkert ændrer kurs - for ellers mister de modet og forfalder hurtigt til at søge tilbage i de velkendte mønstre.

Mønstre, der virker som bremseklodser, der har sat sig fast på forhjulet af cyklen og forhindrer processen i at rulle videre.

Hoved, hjerte og hænder skal kobles sammen

Hvor Unlock-fasen cirkler om Head og Heart (viden, fakta, erfaring, holdninger og følelser), er det nu Hand-elementet - adfærden - der er i spil. Vi skal altså koble det rationelle med den praktiske eksekvering, og nøglen er at kombinere den motivation, der er skabt i Unlock-fasen med en enkel - ja, hands-on - approach til rent faktisk at gøre det, der skal gøres.

Enkel er et lidt farligt ord at bruge, for det er de færreste ting, der i bund og grund er enkle (hvilket jo også er årsagen til, at der skal varmes så meget op, før det sker), men lad os prøve at eksemplificere det med en fitness-analogi.

Lad os lege, at vi har at gøre med en stærkt overvægtig mand, der vejer 200 kilo og skal tabe 100 kilo. I Unlock-fasen arbejder fitness-instruktøren med at forklare manden, hvorfor det er livsvigtigt, at han skal halvere sin vægt. Den del forløber efter planen; fakta er så tydelige, at manden i den grad oplever at have et brændende ønske om at tabe sig. Kort sagt er sagen, at han enten taber sig eller dør, så motivation er til stede. Men hvordan skal han gøre det i praksis?

I teorien kan fitness-instruktøren gøre forskellige ting: Han kan for eksempel bede manden faste 3 dage om ugen og kun spise bladselleri og drikke vand de resterende 4 dage. Han kan lave et løbeprogram, hvor manden løber 15 kilometer om dagen fra dag 1, ligesom han kan lave en bøde-ordning, hvor den overvægtige mand skal betale et beløb, hvis han ikke taber x kilo om ugen.



#2

Opstil realistiske delmål

Det er muligt, at disse tiltag virker, men sandsynligheden er forsvindende lille. Selvom fakta – døden – venter for enden af den næste skål flødeis – er indlysende, er barrieren for forandringen for stor, og den overvægtige mand kommer alt andet lige aldrig i mål med sin forandringsproces. Det er derfor at opstille delmål, som reelt er opnåelige. Selv det mest brændende Why dør, hvis How'et er for besværligt, uoverskueligt eller kompliceret.

Fitness-instruktøren bør derfor lave en plan, hvor den overvægtige mand er motiveret til at arbejde sig frem mod sine delmål for til sidst at krydse målstregen. Og på samme måde, som det er urealistisk at forandre en mand på 200 kilo til en myndetynd maratonløber på et år, er det måske heller ikke realistisk at forvente, at en organisation ændrer en enormt dårlig NPS-score til topniveau på meget kort tid. Ting tager tid, så alle skal have ro i maven og tro på, at tingene bevæger sig i den rigtige retning. I den proces er det afgørende, at man både som leder og medarbejder ikke kun kigger på dashboardet. Fokus skal flyttes fra resultatniveau til adfærdsniveau, og så skal der zoomes ind på den "must see-behaviour", som over tid sikrer, at NPS-scoren (eller kampvægten) lander der, hvor den skal.

Skab glæde i forandringen

Som vi har været inde på flere gange, er en velforberejdet og -eksekveret proces afgørende for, at forandringen bliver en succes.

En af de ting, der kan være med til at få tingene til at flyde, er et godt fællesskab blandt medarbejderne. Når modellen taler om at skabe glæde i forandringen, skal det forstås helt bogstaveligt. Hvordan kan man sikre, at medarbejderne har en følelse af at sidde i den samme båd og af, at der altid er nogen, man kan spørge til råds, hvis noget bliver for uoverskueligt eller komplekst?

Helt lavpraktisk kan I overveje at arrangere fagligt/sociale aftenmøder med Q&A-pizza eller ERFA-møder, hvor medarbejderne kan dele positive såvel

som negative oplevelser med forandringsprocessen – gerne uden ledere, så ordet er frit. Mulighederne er mange; det afgørende er, at I som ledere viser, at I er klar over, at forandringsprocessen indebærer en masse følelser, som det skal være muligt at få afløb for, ligesom man som medarbejder skal have en reel mulighed for at søge hjælp til de ting, der af den ene eller anden årsag er vanskelige at overkomme eller forstå.

Forandringsagenter - kæmp kampene i det rette forum

Harvard-professoren John Kotter har udviklet en 8-trins-model til forandringer, hvor vi allerede har snust til nr. 1, nemlig at skabe Sense of Urgency. Et af de andre trin handler om forandringsteams og -agenter. Som vi har været inde på, er det en forudsætning for en vellykket forandringsproces, at der er reel opbakning fra medarbejderne, som er dem, der skal føre forandringen ud i livet.

For at sikre en bottom-up dynamik er det afgørende, at du som leder får de rigtige folk med i processen. Det gælder fx superbrugere, men der er også et element af social fingerspitzengefühl over udvælgelsen. For det kan have enorm værdi at vinde dem, med stærkest modstand eller de mest toneangivende medarbejdere over på sit hold – altså medarbejdere, der har en vis status i fællesskabet, og som måske ikke i udgangspunktet hører til blandt dem, der er mest begejstrede for udsigten til forandringer.

Denne gruppe er vigtig, for det er dem, der præger dynamikken, når lederne ikke er til stede. Derfor kan det være ret afgørende at holde denne gruppe medarbejdere tæt på processen og i øvrigt lytte oprigtigt til deres indvendinger – de kampe, I tager i kulissen, undgår I forhåbentlig på gulvet, hvor I ikke kan kontrollere dem.

Alt det her peger i én retning: At I fastholder et kollektivt fokus i organisationen, så der ikke går en masse energi tabt med benspænd og muggen i krogene.



#2

Giv plads til succeserne

Fejring af succes på en arbejdsplads kommer i mange varianter, og det er noget, man har en holdning til. Hvordan har du det eksempelvis med kåringer som Månedens Manager, en biografbillet til sælgeren med den højeste månedlige lukkerate eller måske en Happiness Manager, der til tonerne af høj hip-hop affyrer et konfettirør i det åbne kontorlandskab, hver gang en milepæl bliver nået? Eller "bare" den evindelige kage i te-køkkenet, når der er noget af fejre?

Hver sin smag - det vigtige er egentlig bare, at I finder en måde at synliggøre succeser uden at lande i en "tivolisering". For vi vil påstå, at effekten af mange af disse fejringmetoder har det med at aftage over tid.

Noget af det, vi imidlertid ved virker, er at lade dem, der er lykkedes med noget, fortælle om det. Få italesat succeshistorierne, og lad dem, der har gjort/opnået/flyttet noget, sætte ord på processen. Succes avler succes, så overvej at glemme kagen og pladen på væggen og lad i stedet de gode medarbejdere inspirere kollegerne. Og så kan I spise kage efterfølgende.

Relock

- forandringen skal slå rødder

Erkendelsen af behovet for ændringer, forberedelse af processen og slutteligt eksekveringen er ikke nogen walk in the park. Til gengæld er arbejdet langt fra færdigt endnu.

For som vi har været inde på tidligere, er vanens magt stærk, og selvom både hovedet og hånden har sagt god for forandringsprocessen, er det ikke givet, at hjertet er med. For hvad nu, hvis tingene ikke lige glider i olie, og de nye processer og den nye virkelighed måske stadig synes lige vel bøvlede i forhold til det, der var engang?

I Relock-fasen handler det om at sikre, at "det nye" ender med at blive betragtet som "det normale". Eller for at sammenligne det med en vinylplade: I Unlock-fasen skal pickup'en op af den gamle rille, i Change-fasen skal den føres på tværs af pladen, og i Relock skal den placeres i den nye skæring, hvor den skal blive (indtil der på et tidspunkt bliver behov for en ny forandring).

Din opgave som leder er at sikre, at organisationen reelt får nye vaner, og at den adfærd, der tilsyneladende kan observeres, ikke blot er et udtryk for, at chefen kigger med og følger op. Ny adfærd, som udelukkende er baseret på kognitiv opmærksomhed, er et skridt på vejen, men det er ikke nok - den kan ikke bære en vedvarende forandring igennem. Adfærd skal i det lange løb ikke være vilje- eller opmærksomhedsbetinget, men skal være forankret i kulturen. Adfærden skal internaliseres.

Brænd broerne - men kig dig lige over skulderen først

En af metoderne til at forhindre folk i at falde tilbage i de gamle vaner er at fjerne mulighederne - sådan helt praktisk.

Lad os for en kort bemærkning vende tilbage til den overvægtige mand: Hvis fitness-instruktøren køber nyt, fedt tøj og smider den gamle joggingdragt ud, har den overvægtige mand både et incitament til at kunne klemme sig ned i de nye bukser og samtidig ingen mulighed for at tage de gamle på igen.

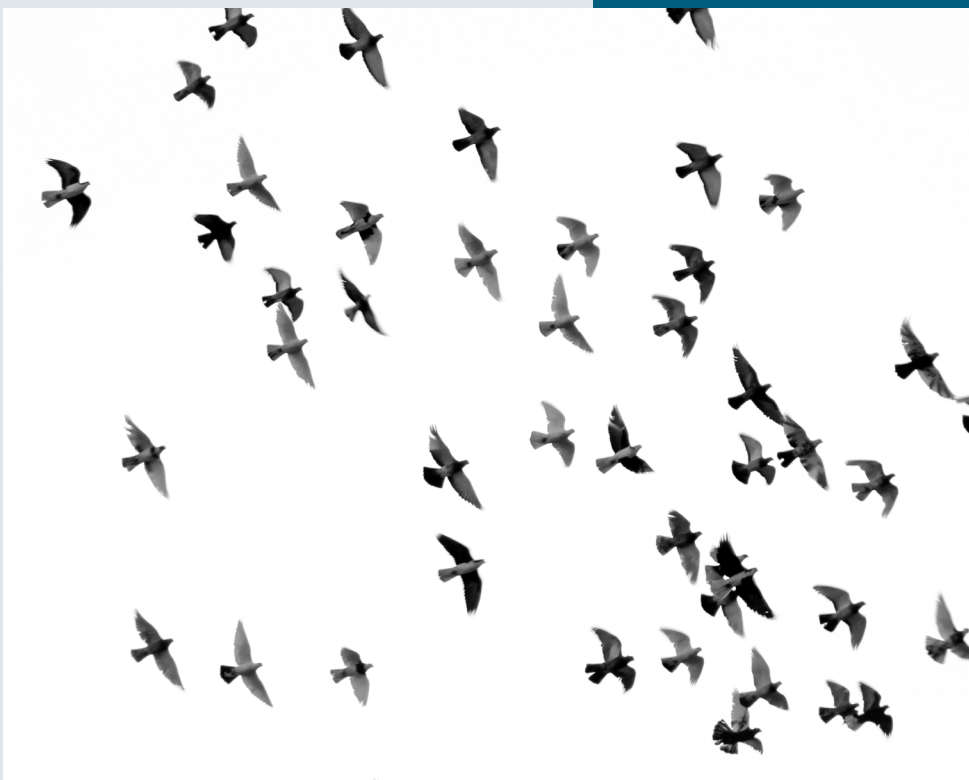
Det er imidlertid fuldstændig afgørende, at du sikrer, at både strukturer og kompetencer er fuldstændig på plads, inden du smider de gamle bukser - eller det gamle økonomi- eller CRM-system - ud. Hvis du brænder broen, inden folk har en reel chance for at navigere i den nye virkelighed, er der en altoverskyggende risiko for, at du kommer til at skulle forholde dig til en enormt performance-dyk.

Resultaterne skal flygte med målene

Som vi var inde på i Change-fasen, kan (og bør) I markere de resultater, I opnår. Og med resultater mener vi de delmål, der understøtter fortællingen om, at I er på rette vej. Hvis målet er at nå en given score på et parameter, der måler kundetilfredshed, og I når 50% af det, I skal hente, skal I huske at sige det højt. Det indikerer over for alle de her mennesker, som hver dag skal anstrenge sig for at gøre noget andet, end de plejede, at indsatsen virker. At der er en mening med galskaben. For igen: Det er processen hen mod de 100%, der skal sikre, at I rent faktisk når derhen.



#3



Hold fast i roret

Som leder ved du bedre end nogen anden, at der er opgaver nok at tage fat på. Og derfor kan det være fristende at uddelegere så meget som muligt – herunder ansvaret for at følge forandringsprocessen til dørs.

Men tillad os at hejse et flag: Den største risiko for at punktere i forandringsprocessen ligger i overgangen mellem Change og Relock-faserne. Det er nemt at tro (eller ubevidst at beslutte sig for at vurdere), at de nye vaner er blevet internaliseret. Tanken er nemlig besnærende, og så kan vi komme videre med at drive og udvikle forretningen og øge indtjeningen.

Det er imidlertid afgørende, at du som leder fastholder foden på speederen, og at du holder den kritiske sans i form. Hvilken motor er det, der driver den nuværende adfærd? Er det reelt en honeymoon-fase ganget op med den opmærksomhed, som ledergruppen giver projektet? Eller er der tale om forandringer, som er forankret i en reelt ændret adfærd bygget på det rigtige og solide fundament?

Slip speederen langsomt, trap langsomt ud af de støttestrukturer, I har skabt, og genbesøg processen, indtil I er sikre på, at forandringen har slået rødder.



Kompleks proces - enkle principper

Forandringsprocesser er kommet for at blive. De er bøvlede, tidskrævende og ofte i vejen, men de skal gennemføres, når virksomheder ikke bare skal udvikle sig, men overleve.

Den slags processer har det med at blive en lidt akademiseret omgang (bare ordet "proces" giver mange mennesker åndenød og vækker irritation), og hos Intenz vedkender vi os, at vi bidrager til denne forkromning, når vi inddrager et model-værktøj og tager fat i akademiske koryfæer som Kurt Lewin og John Kotter.

Men vores mål er i virkeligheden det modsatte: Ved hjælp af nogle gennemarbejdede tanker og en forholdsvis enkel model vil vi gerne vise, at god forberedelse og respekt for medarbejdernes behov for at være involveret i forandringsprocessen bringer dig langt. Og så har vi et ønske om, at du ikke falder i fælden med fejlagtigt at putte alle former for modstand ned i samme kasse, for så får du svært ved at lykkes som leder i en forandringsproces.

Vi håber, at denne guide kan hjælpe jeres forandringsproces godt på vej.

A photograph of a man with a beard and short hair, smiling and looking down. He is wearing a light blue button-down shirt and a dark watch on his left wrist. He is holding a pen in his right hand. The entire image is overlaid with a semi-transparent dark blue filter.

INTENZ