© 2022
Lean Akademiet



LEAN LEDELSE OG COACHING
#CHANGE-MANAGEMENT



12 APRIL 2022

FORANDRINGSLEDELSE - HVORDAN SKABER VI EN SUCCESFULD FORADRING?

Hvordan opnås en succesfuld forandring? De bedste værktøjer er ærlighed og transparens over for medarbejderne.



PERNILLE LANDBO

Pernille er uddannet cand.soc. i Uddannelsesvidenskab, med speciale i udvikling af humane ressourcer samt styring af uddannelse og læring.

12 APRIL 2022

I modsætning hertil står, hvad Sofie Halkjær, der er ekspert i effektiv forandringsledelse og lederudvikling, kalder 'det interne skuespil mellem ledere og medarbejdere'. Dette skuespil rummer en påtaget entusiasme og falske smil, som står i vejen for den ærlighed, der skal til for at drive en succesfuld forandring i mål.

Fraværet af ærlighed mellem ledere og medarbejdere er en af de største udfordringer, når der skal implementeres forandringer i organisationen. I det moderne arbejdsliv forventes virksomheder og medarbejdere ikke kun at være omstillingsparate – de skal også have lysten til at drive forandringer. Derfor er et essentielt spørgsmål også, hvordan lysten eller motivationen for forandring skabes hos medarbejderne. Særligt hvis medarbejderne, ledere og direktører ikke er ærlige i og under forandringsprocesserne. Forestil dig en virksomhed, hvor alle parter, fra mening medarbejder til direktør, jævnligt konfronteres med organisatoriske forandringer. En virksomhed, hvor alle parter, tilsyneladende, udviser stor entusiasme i mødet med nyheden om forandringer, der skal implementeres, men i virkeligheden skjuler alle deres oprigtige følelser i forhold til forandringen. Det kan være følelser af tvivl eller bekymringer i forhold til implementeringsfasen – eller måske har de ikke forstået nødvendigheden af forandringen.

Når en forandringsimplementering præsenteres, afholder medarbejderne sig fra at udtrykke og diskutere deres tvivl og bekymringer. Ledelsen konkluderer indbyrdes, at medarbejderne nok bare lige skal 'vænne' sig til det nye, så går deres frustrationer og modstand nok over. Samtidigt går snakken blandt medarbejderne på, at "det bare er endnu et tiltag, som forsvinder igen om et par uger, når lederne finder på noget nyt". Der bliver ikke snakket åbent og ærligt om de egentlige udfordringer eller barrierer for forandringerne på tværs af de forskellige led i virksomheden. Det essentielle spørgsmål i en forandringsproces er altså, om ledere og medarbejdere er i stand at møde hinanden som ærlige og sårbare mennesker, eller om de opstiller et skuespil og påsætter de falske smil og siger, at: "Alt er fint". Hos Lean Akademiet mener vi, at det er afgørende for virksomhedens organisatoriske forandringer og



implementeringen heraf, at der skabes en organisationskultur, hvor ledere og medarbejdere kan have en ærlig dialog omkring de forestående forandringsprocesser.

Lederne skal lede vejen

I det interne skuespil mellem ledere og medarbejdere fremstilles en uoprigtig gensidig glæde og optimisme. Ingen har lyst til at fremstå som negative bagudstræbende eller i værste fald blive stemplet som 'ikke forandringsparate'. Herved skjules bekymringer og frustrationer under overfladen, indtil de uundgåeligt kommer til udtryk, når forandringen endeligt skal implementeres i organisationen og medarbejdernes hverdag. I forsøget på at syne forandringsparate ender medarbejdere dog i sidste ende med at udfordre forandringen og kan blive barrierer for implementeringen. Det resulterer i mislykkede forandringsprocesser, når de mennesker, som skal udleve og drive forandringen, ikke føler sig trygge i processen eller ikke tror på forandringen.

Det er lederne, der skal lede vejen og skabe en ny organisationskultur, hvor dette skuespil ikke foregår, og hvor medarbejderne føler, at de kan udtrykke bekymringer, stille spørgsmål og komme med forslag. Kort sagt skal lederne sikre medarbejderinddragelse. Det kan gøres ved, at lederen spørger medarbejderne klart og tydeligt ind til deres forståelse og tanker om forandringen og eventuelle bekymringer herom. Herved får lederen indblik i, hvordan medarbejderne oplever forandringen, og hvor han eller hun skal sætte ind for at støtte medarbejderne og i sidste ende forandringen. Det er ikke nok at medarbejderne er åbne og ærlige – også lederen skal turde at vise sin sårbarhed og sine bekymringer. Hvis forandringen skal lykkedes, skal der være en gensidig ærlighed og tillid blandt medarbejdere og ledere. Foruden ærlighed og tillid kan tilgange og værktøj til forandringsledelse have afgørende betydning for forandringen.

Forandringsledelse og den succesfulde implementering

Der findes et utal af teorier inden for forandringsledelse, hvoraf nogle få fremhæves i denne artikel. Det er vigtigt at pointere, at der er mange modeller og måder at drive forandringer på, men at ingen måde er mere eller mindre rigtig! Når der arbejdes med forandringsledelse inden for Lean verdenen er følgende teorier ikke til at komme udenom: Kurt Lewins 3-trins forandringsmodel, McKinseys 7S, John Kotters 8-trins model m.fl. Af andre relevante teorier findes Johan Cullbergs kriseteori, Rick Maurers 3 modstandsniveauer mod forandring og Prosci og Jeffrey Hiatts ADKAR-model. ADKAR-modellen bruges efterhånden hos flere virksomheder – og det forstår vi godt! Det, som gør denne model særlig, er, at den modsat andre modeller ikke blot fokuserer på den organisatoriske forandring, men også på den menneskelige forandring – der begge anses nødvendige for en succesfuld implementeringsproces.

Hos Lean Akademiet arbejder vi selv med ADKAR og kan se, hvordan modellens fokus på den menneskelige forandring gør modellen til et effektivt værktøj til at få de enkelte medarbejdere med i forandringen. På vores Lean Green Belt uddannelse skal deltagerne arbejde med et forandringsprojekt; her anvender vi alle 5 elementer fra ADKAR-modellen og kommer med bud på relevante værktøjer og metoder, der understøtter det enkelte element eller den enkelte fase i forandringsprojektet.

Fra forståelse til forankring

Modellen har flere anvendelsesmuligheder som henholdsvis et planlægningsværktøj og et vurderingsværktøj. Vi har primært brugt modellen til at afkode, hvor medarbejderne står i



forhold til en forandringsproces, og hvor organisationen og ledelsen skal sætte ind for at flytte medarbejdere og forandringen fremad.

ADKAR-modellen består af fem elementer, som medarbejderne skal føres igennem i en forandringsproces: A: Awareness (forståelse for hvorfor forandringen er vigtig), D: Desire (motivation og lysten til at gennemføre forandringen), K: Knowledge (den nødvendige viden til at implementere forandringen), A: Ability (de nødvendige evner til at implementere forandringen i praksis) og R: Reinforcement (lyst, vaner og kulturen til at forankre forandringen i virksomheden).

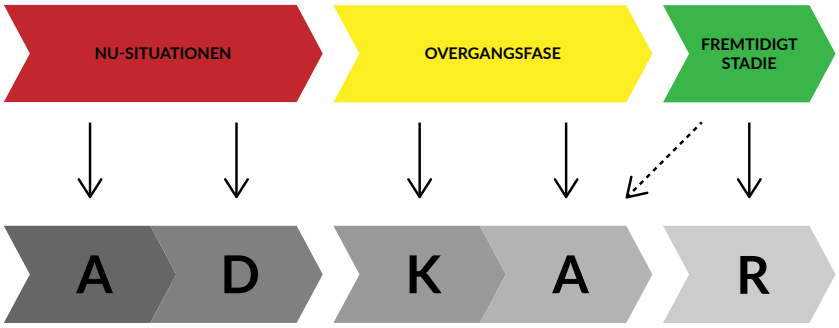


Figur 1 - ADKAR
Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcemnet.

ADKAR-modellen hjælper til at kategorisere, hvor forandringen går i står og hvad den reelle problemstilling er. Man hører tit medarbejdere sige, at de "ikke har nok uddannelse eller kompetencerne til at gennemføre forandringen", men ofte viser det sig i virkeligheden at handle om, at medarbejderne ikke tør sige, at de ikke har forstået, hvorfor forandringen er nødvendig – eller fordi de egentlig ikke har lysten til at gennemføre den. Dette henviser tilbage til, hvor vigtigt ærlighed og tillid er for at overkomme de reelle forhindringer, som virksomheden står overfor. For hvis ikke medarbejderne og lederne er ærlige overfor hinanden, kan de hverken støtte, hjælpe eller flytte hinanden, og de ender muligvis med at bruge deres ressourcer de forkerte steder – på de forkerte tidspunkter, og dette står i vejen for succesfulde Lean forandringsprocesser. Det nytter eksempelvis ikke at igangsætte uddannelse eller træning af medarbejdere, hvis de ikke forstår, hvorfor forandringen er nødvendig eller ikke har lyst til at deltage i implementeringen.

Forandringsledelsen handler her om at lede medarbejdere og ledere gennem den menneskelige side af transitionen. Det indebærer en forståelse af den nuværende situation og forandringens nødvendighed, samt hvordan det vil påvirke medarbejderne, og hvilke fordele de får ud af forandringen. En overgangsfase, hvor medarbejdere og ledere får og deler den nødvendige viden og trænes til at kunne gennemføre implementeringen af forandringen. Til sidst skal forandringen vedholdes og forankres i virksomhedens vaner og kultur.





Figur 2 - ADKAR
Nu-situation, Overgangsfase, Fremtidigt stadie.

Mere vågen tilstand, mindre autopilot

Forskning på området viser, at hele 95% af arbejdsdagen kører på autopilot. Så hvis forandringer skal lykkes, har virksomhederne, lederne og medarbejdere brug for en mere vågen tilstand. De skal være vågne og turde at være ærlige både over for sig selv, kolleger, ledere m.m. Hvis de blot kører videre i gamle mønstre og rutiner, vil forandringen aldrig blive succesfuld. Derfor har virksomhederne brug for synlige ledere, der TØR at gå i direkte dialog med medarbejderne og åbne op for samtaler om tvivl og bekymringer. De har brug for GEMBA-ledere, der tør være synlige på gulvet og tage dialogen med medarbejderne – og i lige så høj grad tør vise deres medarbejderne tillid, så de tør være ærlige over for dem.

Så hvad skal der til for at komme godt igennem forandringerne?

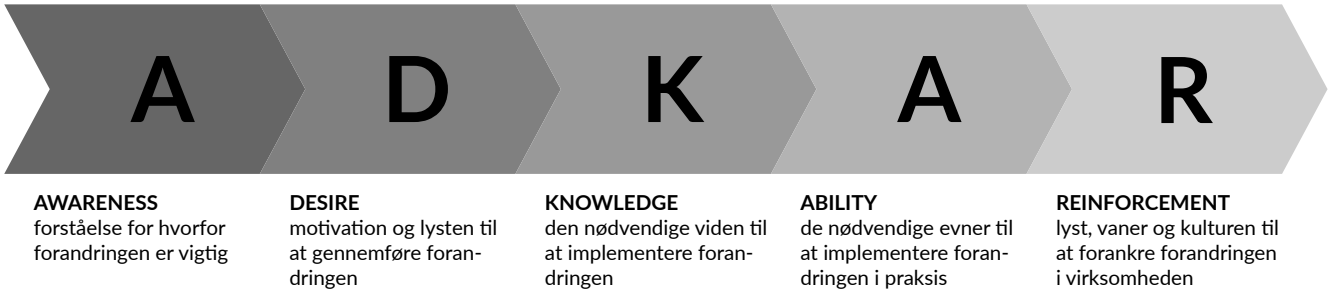
Åbenhed, ærlighed og en tillidsfuld organisationskultur, hvor medarbejdere og ledere tør tale og diskutere forandringerne. Sidst men ikke mindst at ledelsen bevidst benytter værktøj til forandringsledelse, så de sikrer, at medarbejderne ledes godt gennem forandringer. Eksempelvis ved hjælp af ADKAR-modellen. Det er ikke nok at sige: ”Det går nok” eller ”De skal bare lige vænne sig til det nye”. Det handler ikke om, at det bare skal gå – forandringen skal helst gå godt! Og medarbejderne skal ikke bare vænne sig til forandringen – de skal inddrages og have lysten til at drive forandringen. Vigtigst er glade og tilfredse medarbejdere og ledere, der succesfuldt implementerer og forankrer forandringen sammen.

Få faglig viden og lad dig inspirere i vores **LA Library**



Figur 1 - ADKAR

Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcemnet.





Figur 2 - ADKAR

Nu-situation, Overgangsfase, Fremtidigt stadie.

