

# At involvere eller ...?

## Vælg den rette involveringsstrategi for din forandring

At lede forandringsprocesser er en vanskelig opgave. Ofte viser det sig, at forandringer mislykkes, og hvis de gennemføres, sker det med et betydeligt anderledes og mindre resultat end forventet. En af de afgørende beslutninger, en leder skal træffe for at sikre succesfuld forandring, er valget af den rette involveringsstrategi, der matcher både ledelsens forandringsmod og selve forandringsambitionen.

I al sin enkelthed handler god forandringsledelse om, hvordan organisationen på bedst mulig vis bevæger sig fra, hvor den er, til hvor den ønsker at være. Enkelt! Og alligevel er det en evig kilde til et utal af problemer.

Undersøgelser viser, at størstedelen af igangsatte forandringer mislykkes eller gennemføres med betydelig lavere grad af effekt end forventet. En del af disse fejlskud kan tilskrives dårlig ledelse. Uanset årsagen mislykkes mange forandringer, fordi forandringer er vanskelige, kræver vedholdenhed og energi at gennemføre, og fordi de tager tid – og nogle gange lang tid! De forstyrrer rutiner og hverdag, udfordrer status og organisatoriske positioner, er fyldt med usikkerhed og uforudsigelighed, konkurrerer med ultimative sandheder. Alt det, som den menneskelige hjerne finder udfordrende.

Kunsten er derfor ikke at fokusere på at undgå vanskeligheder, men snarere at se i øjnene, at forandringer er vanskelige og

bøvlede og nødvendiggør en aktiv stillingtagen til, om bøvlet skal tages før, eller mens forandringen gennemføres. Et af de afgørende tiltag for at sikre succesfuld forandring er derfor at vælge den rigtige forandringsstrategi og form for involvering af de centrale interessenter, der vil opleve en forandring både internt i organisationen og udenfor den.

### **Forandring handler ALTID om, at mennesker skal ændre praksis og adfærd**

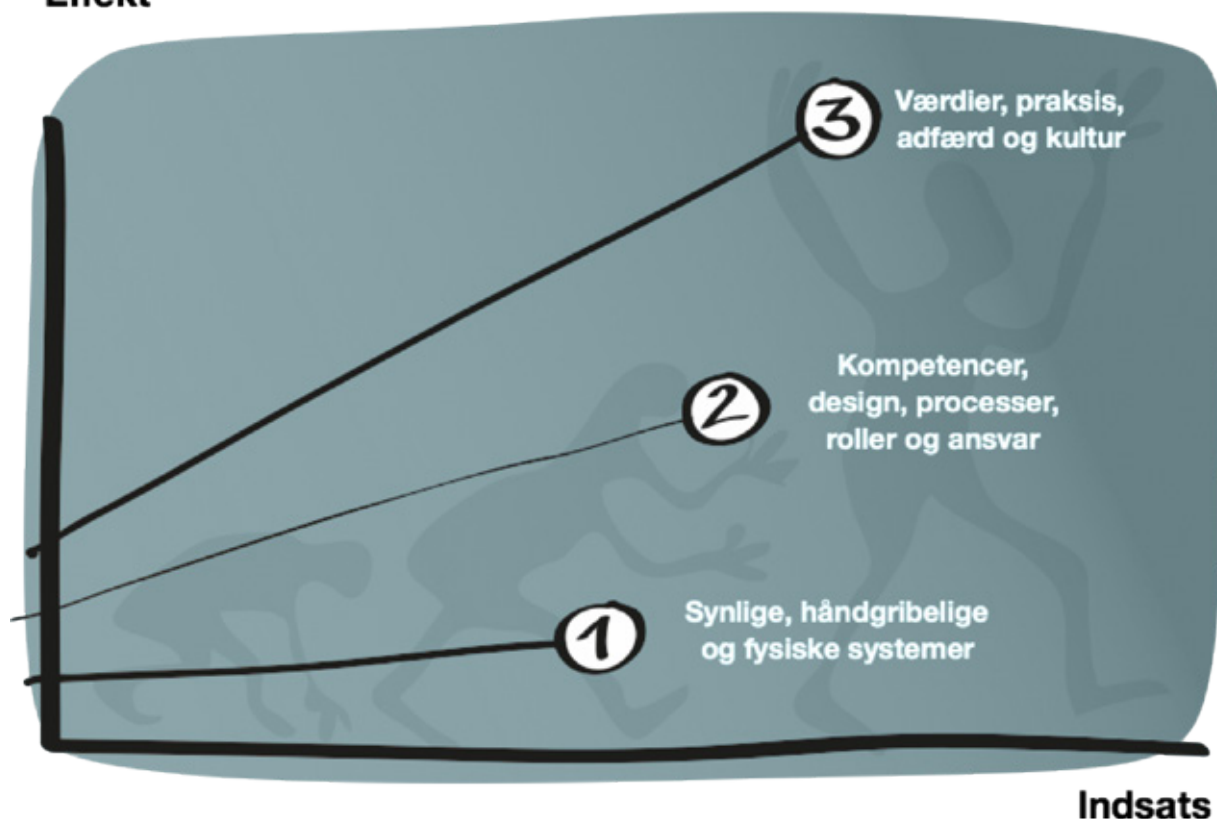
I hjertet af alle forandringer er mennesker, og dette uanset hvor tekniske eller instrumentelle forandringer der er tale om. Mennesker, der skal forstå, inspirere, drive og implementere forandringer, for at de bliver til virkelighed og leve dem i praksis for, at der reelt sker noget som helst.

Forandringer nødvendiggør, som alle andre processer, et formål med intention og en klar retning, der kan skabe ejerskab. Forandringsprocesser skal realisere det opsatte formål, så der både udvikles, udfoldes og

efterleves i virkeligheden. Kort fortalt: Noget skal gøre noget på nye måder, ellers bliver intet forandret. Bæredygtige forandringer er altså forandringer, der er ejerskab til, og som bliver til varig, værdiskabende adfærdsændring.



## Effekt



Kilde: Inspireret af Spark Cph

**Niveau 1:** Forandring på dette niveau betegner instrumentelle, tekniske eller system-baserede forandringer. Det kan være introduktion af et nyt IT-system, værdigrundlag, en ny servicestandard eller udvikling af en ny organisationsmodel.

**Niveau 2:** Dette kendetegnes af forandringer, der er rettet mod at opbygge kompetencer, kortlægge og definere procesflows og opgaver. Det kan være nye aftaler om roller og ansvar, en række uddannelsesmoduler, der skal introducere nye kompetencer eller introduktion af en ny fase-model for projekter.

**Niveau 3:** Denne type er forandringer i mindset, kultur og adfærd, som reelt sker i praksis. Niveau 3 handler derfor om både at tage fat om de instrumentelle/systemiske, de kompetencemæssige og processuelle samt de kulturelle og værdibaserede dele af forandringer.

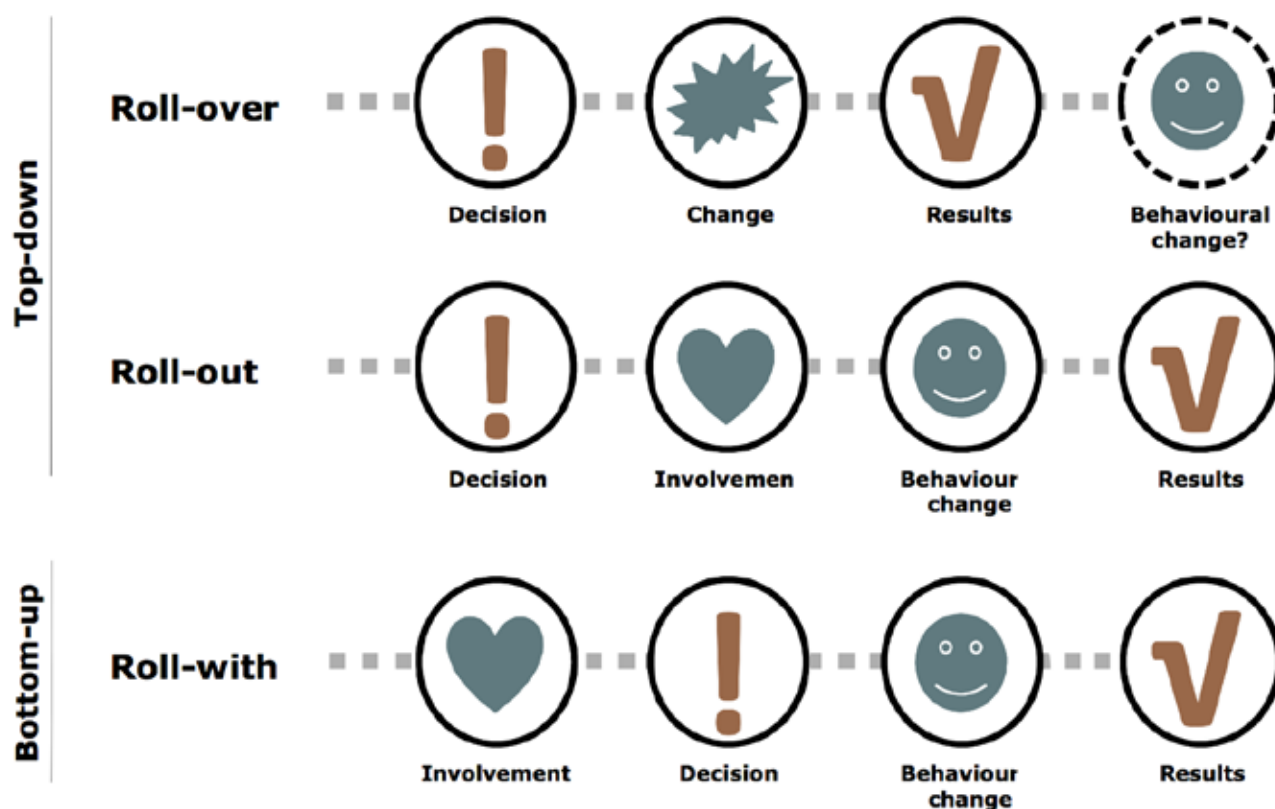
Mange forandringer på danske arbejdspladser er papirforandringer! Det være sig projekter, hvor slutleverancerne er variationer over et tema som ny strategi, ny organisation eller nye processer. Forandringer, hvis implementeringer i bedste fald ikke flytter noget, og i værste fald er et forfærdeligt spild af tid, ressourcer og chancer for at gøre noget i praksis. Eller forandringer, der kun arbejder med kompetenceløft, men ikke med at skabe mulighed for og rum til, at nye kompetencer kan bruges i praksis. Set med forandringøjne er der dog stadig utroligt meget topdown proces,

lukkede døre samt kedelige, umoderne, uigennemtsigtige processer og ofte foruroligende endimensionelle forandringsambitioner og værditænkning. Langt de færreste forandringer tager fat om både at flytte system, kompetence og adfærd. Ambitionerne er grundlæggende for lavt hængende i langt de fleste forandringsprocesser, og mennesket har en tendens til på kort sigt at overvurdere, hvad vi kan gennemføre og opnå, mens vi på langt sigt undervurderer, hvad der er muligt! Det er med til at føde forandringstræthed. Vi spilder simpelthen tid, energi og ressourcer.

### At vælge den rigtige forandringsstrategi øger sandsynligheden for succes

Et af de afgørende tiltag for at sikre succesfuld forandring er at vælge den rigtige forandringsstrategi og designe en passende deltagelsesstrategi. Altså at tage bevidste beslutninger om, hvornår og hvordan der skal involveres – og hvornår der ikke skal.

Overordnet er der tre forskellige strategier for deltagelse i forandringsprocesser: en roll-over, en roll-out og en roll-with strategi.



Kilde: Inspireret af Hildebrandt & Brandt

## Roll-over som forandringsstrategi

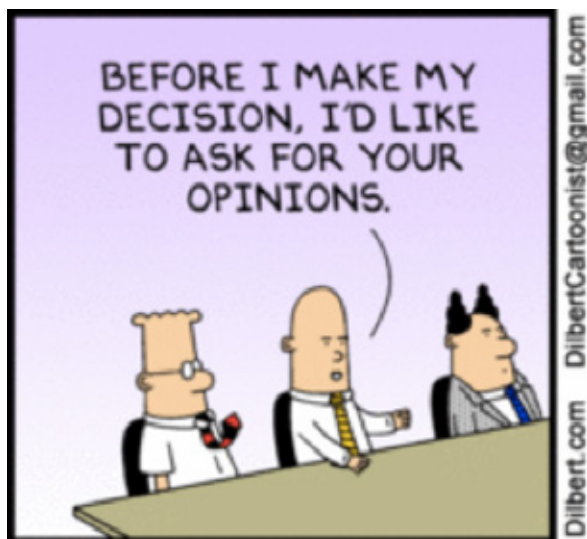
Roll-over er en top-down forandringsstrategi, som, sat på spidsen, går ud på at gennemføre eller gennemtrumfe en forandring hen over hovedet på medarbejderne. Dette er en del af energien i denne forandringsstrategi: Konkrete resultater bliver skabt, og med tiden kan det bundfælde sig i en egentlig organisatorisk adfærdsændring. Her træffer topledelsen en beslutning, som hurtigt fører synlige forandringer med sig. Det er således en forandringsstrategi, som benyttes i situationer, hvor beslutning om forandringen og forandringens udformning træffes entydigt af topledelsen. Det kan skyldes tidspres eller økonomisk pres, eller det kan skyldes, at der ikke er noget egentlig ønske eller konkret behov for medarbejdernes engagement og involvering, for eksempel ved rationalisering eller outsourcing.

## Roll-out som forandringsstrategi

Roll-out anvendes som forandringsstrategi, hvis der er behov for organisatorisk engagement, eksempelvis behov for gode ideer, eller hvis gennemførelse af forandringen er afhængig af medarbejdernes holdning og adfærd. Beslutningen og rammerne for forandringen træffes stadig af topledelsen, men medarbejderne inddrages efterfølgende i udformningen og udrulningen af forandringen. Ofte bliver nøglemedarbejdere og mellemledere involveret for at skabe energi i implementeringen. Involveringsprocessen sikrer, at resultater skabes på baggrund af en egentlig adfærdsændring hos medarbejderne. Denne forandringsstrategi kan være hensigtsmæssig i mange forandringer, eksempelvis i fusioner, værdiprocesser, organisatorisk udvikling, strategiudvikling og -implementering eller forskellige former for større projektilimplementeringer.

## Roll-with som forandringsstrategi

I modsætning til de to andre strategier involveres medarbejderne allerede i beslutningsprocessen i en roll-with strategi. Det er en bottom-up proces, hvor såvel indhold, udformning og udrulning af forandringen ledes af medarbejderne selv. Denne forandringsstrategi er hensigtsmæssig i forandringer, hvor det er vigtigt at skabe 100 % ejerskab hos medarbejderne for hele forandringen. Energien kommer således nedefra i organisationen. Det kan eksempelvis være udvikling af best practices eller udvikling og implementering af løbende forbedringer. Forandringsstrategien er mindre hensigtsmæssig i forandringer af strategisk karakter og vigtighed, hvor der ikke er plads til at gå på kompromis med indhold.



## Helhjertet involvering og tab af kontrol

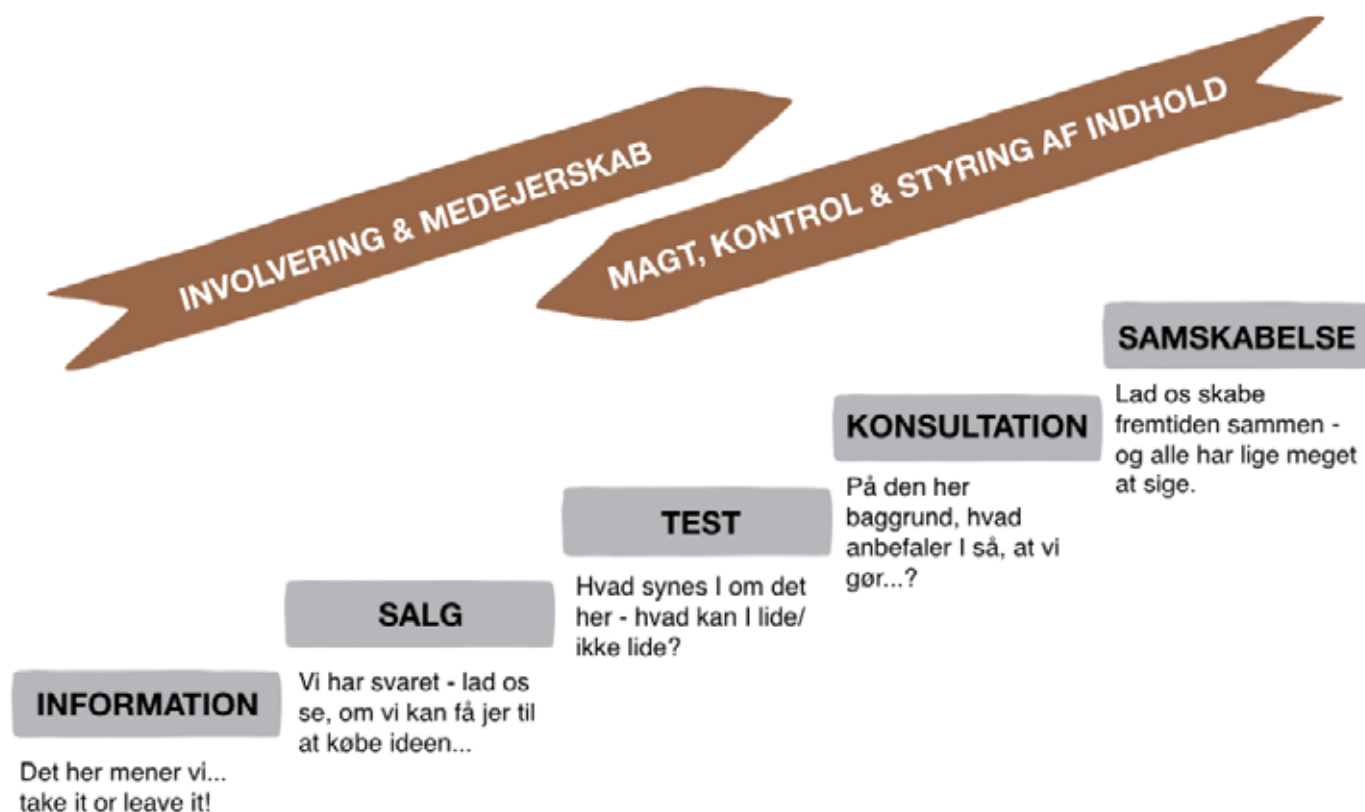
Det springende punkt mellem forskellige forandringsstrategier er graden af involvering. Tommelfingerreglen er, at jo mere engagement der er behov for, jo højere grad af involvering skal der til både i relation til ledelse og den øvrige organisation. Men er organisationen og ledelsen klar til det? For hvert trin op ad involveringstrappen koster i forhold til den styring og kontrol, som ledelsen har i den givne forandringsproces. Involvering kræver mod, ledelsesmæssigt mod, til at invitere medarbejdere med ind i maskinrummet på lige niveau med fuld transparens. Til at bruge tid og energi på at skabe indsigt og mobilisere bredt.

Involvering skal altid være reel, dvs. involvering skal kun ske på områder, hvor de involverede parter har reel indflydelse. En involverende forandringsstrategi er derfor ikke den rette metode, når der intet skal skabes, eller en beslutning ikke er til diskussion.

Der kan nogle gange være tendens til at overinvolvare, at ville samskabe eller at alle medarbejdere skal deltage i udviklingen af fremtiden, uden det egentlig er det, som organisationen ønsker eller reelt nødvendigt for at drive forandringen. Nogle gange vil medarbejderne bare gerne vide, hvad der skal ske, når det er defineret og planlagt!

Helhjertet involvering kræver derfor bevidst stillingtagen til, med hvilket formål der ønskes involvering i processen, og hvor megen afgivelse af kontrol af indhold kan accepteres. Involveringstrappen beskriver forskellige niveauer for og metoder fra den ikke-involverende information til samskabelse, der fuldt distribuerer ansvar og beslutningskompetence bredt i organisationen.

# MäRK



Kilde – Inspireret af Peter Senge

## Information

Information er en begrænset involveringsmetode, hvor der er stram styring på budskabet. Forandringen kommunikerer fx gennem informationsmøder, town halls, nyhedsbreve, e-mails, og andre metoder, som ofte er kendetegnet af envejskommunikation. Forandringen præsenteres, men er ikke til debat, og derfor er det vigtigt at informere direkte, klart og konsistent.

## Salg

Salg er en mere kommunikerende form for involvering, hvor forandringen sælges og markedsføres gennem inspirerende visioner, der leveres med gennemslagskraft og med et vist rum for dialog omkring forandringen. Her trækkes der på metoder fra salg og marketing, forandringen er stadig ikke til diskussion, men den pakkes ind i glans. Fokus bør være på at skabe lyst til at være en del af forandringen. Road shows, briefings, træningssessions eller deciderede kampagner vil ofte være metoder, der understøtter salg som involveringsform.

## Test

Når man vælger test som involveringsstrategi begynder den reelle involvering. Her er der mulighed for at teste forandringstiltag med medarbejderne gennem preto- eller prototyping, pilotforsøg, interviews, observationer, undersøgelser, afstemninger og lignende.

Herved kan ledelsen afprøve, hvad der er inspirerende ved en given forandring, og hvad der eventuelt kan eller skal ændres med henblik på at skabe større tillid og engagement.

## Konsultation

Konsultation er reel inddragelse i den forandring, som ledelsen er ved at skabe. Det er en mulighed for at invitere interessenter til at deltage i udviklingen af en ny vision, strategi eller arbejdsform uden dog helt at få al beslutningskompetencen. Der konsulteres gennem interviews, involverende dialog, workshops etc.; det vil sige processer, der faciliteres med det formål at gøre det lettere at deltage og sikre større medejerskab.

## Samskabelse

Samskabelse er en proces, der går endnu videre end konsultation. I en samskabelsesproces arbejder alle relevante aktører på at finde frem til kernen i et problem for dernæst i fællesskab – med brug af forskellige relevante ressourcer og ekspertiser – at forsøge at finde en løsning på problemet. Et vigtigt element er, at samskabelse udbreder initiativretten og deltagelsesretten og dermed også distribuerer ansvaret og beslutningskompetencen. Metoder til samskabelse er dialog, open space, whole scale change, kollaborativ udvikling etc.



## Tag bøvlet tidligt – bæredygtige forandringer kalder på involvering

Involvering tager tid, det er besværligt, det medfører en magtforskydning, og det kræver ledelsesmæssigt mod. Er det det værd? Ja, for det er den eneste måde at skabe en reel forandring, der er bæredygtig.

Medarbejdere kan kun skabe værdi i en forandringsproces, når de ved, hvad der er det store formål. Forandringsrejsen handler derfor primært om at kunne formulere og kommunikere en motiverende ledestjerne og skabe rum for dialog, så alle både forstår og kan relatere til en given forandring, så det sikres, at det ikke blot er de få, der ejer forandringerne, men de mange. Ambitionen er, at en forandring skal skabe reel værdi, og der er ingen forandring, hvis der ikke kan spores en adfærdændring. Det er nemt at lave en strategi eller tegne en forandringsproces på papiret, men der skabes sjældent reel forandring i en organisation, medmindre der involveres bredt.

Kompleksiteten i forandringer på niveau 3, test, kalder på langt mere involvering af de mennesker, der grundlæggende skal eje den varige ændring, for først dér bliver det til bæredygtige forandringer. Forandringer er dobbelte – de rummer både drømmene, den nye energi, forventninger, muligheder og samtidig angsten for det ukendte, muligheden for at fejle, de nye magtpositioner og tabet af noget, der engang var. Det kræver, at vi kommer ind i samme virkelighed, og at der skabes samtid i dialogerne, så vi kan tage nogle af de mere fundamentale samtaler om forandringer. Det er mere og mere forekommende, at de fleste ikke finder sig i manglende involvering – og det er værd at overveje i enhver forandringssituation. Kun gennem dialog og deltagelse kan vi skabe tillid, forståelse for og lyst til forandring. Effektfult, bæredygtigt forandringsarbejde

er per definition niveau 3-forandringer og handler om at arbejde med udvikling af adfærd og dermed kultur. For det er adfærd, der ændrer kultur og ikke omvendt.

Bæredygtige forandringer kalder på, at vi tager bøvlet før – også selvom det er besværligt og tager tid! At vi ser på, hvor organisationen er henne – sammen! At der er transparente rum, hvor samtaler om værdier, visioner og strategi kan folde sig ud og skabe retning for og engagement i nogle af de samfundsmæssige eller mere fundamentale organisatoriske forandringer, som ingen er i stand til at løfte selv. At vi hele vejen rundt som orga-

En forandringsstrategi, der rummer en høj grad af involvering, skaber et pres på nye forandringsledere, der skal skabe fælles, vedkommende historiefortælling og rum for dybde og samtidighed i inkluderende forandringsdialog. Forandringsledere, der kan designe og facilitere involverende forandringsprocesser, og som ved, hvordan det er muligt at forløse den kraft, der ligger i deltagelse og medejerskab. Ledere, der evner at skabe miljøer og processer, der gør, at mennesker kan arbejde effektivt og konstruktivt sammen om at løse problemer og træffe beslutninger. Ledere, som forstår at tappe ind i den kollektive intelligens og ind i den kreativitet, virkelyst og energi, som det enkelte menneske har, og som organisationen har brug for. Ledere, som interesserer sig for mennesker og gruppedynamiske processer i lige så høj grad som for strategi, struktur og resultater.



@#%\$&!

nisation er modige. At vi arbejder med vores sult og nysgerrighed for det, der ligger lige udenfor døren – som individer og organisationer. At vi rækker ud efter kompetence og energi dér, hvor den måtte dukke op. Også når det er i en form og farve, der ikke er komfortabel, og som kræver, at vi giver lunser af os selv og tager arbejds-handskerne på. At vi laver forandring på en mere livgivende måde.

## Den rette deltagelsesstrategi, der skaber engagement og opbakning til en forandring

Inden igangsættelse af en forandringsproces er der flere overvejelser for forandringslederen, for her lægges kimen til forandringsforankring. De følgende overvejelser og spørgsmål vil guide dialogen om forandringsambition og behovet for ejerskab i organisationen og dermed indikere, hvilken involverings- og forandringsstrategi der er den rette i den givne forandringsproces.

Først genbesøges formål og ambition for forandringsinitiativet.

Her kan forandringslederen overveje spørgsmål som:

- Hvorfor denne forandring?
- Hvad indikerer et behov for forandring?
- Hvad skal resultatet af forandringen være?
- Hvad er den adfærdsmæssige forandring, der ønskes?
- Hvis ikke forandring sker, hvad vil være konsekvensen?
- Hvad er det, der er vigtigt ledelsesmæssigt i den pågældende forandring?
- Hvad er rammerne for forandringen?
- Hvor meget engagement er der behov for?
- Hvor findes energien?

Derefter arbejdes med forståelse af de centrale interessenter og behov for og ønske om involvering. Beslutningen om involvering skal træffes ud fra besvarelsen af spørgsmål som:

- Hvem påvirkes af forandringen?
- Hvem har indflydelse på forandringen?
- Hvor væsentligt er involvering og medejerskab?
- Hvor meget mentalt forandringsrum er der i organisationen, og kan de rumme mere?
- Hvor meget vil du og den øvrige ledelse udvide deltagelsesrummet, og hvor stor er villigheden til at give afkald på kontrol og beslutningskompetence?

Graden af involvering afhænger således af, hvor høj grad af indflydelse ledelsen er klar til at delegere, og i hvor høj grad centrale interessenter påvirkes af forandringen. Graden af involvering af medarbejderne vil også afhænge af behovet for medarbejderens energi og engagement i forandringen samt af det mentale rum for forandring. Den afhænger også af lederens mod og villighed til at udvide deltagelsesrummet. Afgørende er, at alle er bevidste om, at involvering er en krævende proces, som forudsætter, at medarbejderen har eller opbygger de kompetencer, der kræves – og at ledelsen kan facilitere den involverende proces, der forløser deltagelse.

**At involvere  
eller...?**

Af Nille Skalts, [nille@maerkcph.dk](mailto:nille@maerkcph.dk)