

Nye værktøjer skal forbinde den overordnede forandringskommunikation og den daglige forandringsledelse. Forandringsledelsen skal helt ned på gulvet, så medarbejdernes passion vækkes til live og dirigeres i den rigtige retning

# FORANDRING KRÆVER PASSION OG NØDVENDIGHED



Af direktør Gitte Rosholm og kommunikationsrådgiver Søren Mikkil Berg, Advice A/S

De fleste forandringer dør ud, fordi der er for langt fra den overordnede forandringskommunikation til den hverdag, hvor forandringerne reelt skal skabes. Og det er lederne, der konkret og i en travl hverdag skal omsætte forandringskommunikationen til ny adfærd. Samtidig er det blevet vanskeligere at gennemføre forandringer i organisationer. Nye generationer af medarbejdere – og forandringsmættede medarbejdere i alle aldre – stiller større krav til forandringslederen.

## Forandringslederens udfordring

I gamle dage, for ti år siden, kunne ledere med en vis ret forvente, at medarbejderne forholdt sig til forandringerne og forsøgte at finde sig til rette i dem. I dag kræves der mere af lederne. For medarbejderne kan nemt søge væk, hvis de ikke bryder sig om forandringerne.

De nye generationer af medarbejdere - groft sagt dem der er født efter 1970 - er overskudsborn, som er vant til at blive lyttet til og taget med på råd helt fra barndommen. De har lært, at de ikke skal finde sig i noget, fordi de er stjernerne. De

befinder sig oven i købet i et jobmarked, hvor der er rift om dem. Og de er ikke som tidligere generationer opdraget til, at det nødvendigvis skal være hårdt at gå på arbejde. De forventer faktisk, at det skal være sjovt.

Hvis de er uenige i organisationens kurs eller ikke føler, at de bevæger sig i samme retning, tør de stå af og søge nye græsgange. Så de skal mødes med stor opmærksomhed og anerkendelse af deres særlige bidrag og kompetencer, samtidig med at de udfordres, så de kan se muligheder for at vokse og blive endnu bedre.

## Forandringslederens værktøjskasse

De fleste ledere er helt på det rene med,

- hvordan man skaber forståelse for, hvorfor man skal forandre sig, og hvad der kan opnås ved det
- at medarbejderne skal vide om og hvordan, de er omfattede af forandringerne, og hvad de skal gøre anderledes
- at medarbejderne skal klædes på med de nødvendige kompetencer for at kunne føre forandringerne ud i livet



Det kræver en fintfølelse leder at se, om medarbejderne engagerer sig i en forandring eller er ved at trække følehornene til sig.

Til gengæld er mange ledere i tvivl om, hvordan man

- kobler medarbejderens passion til virksomhedens vision (Passionsledelse)
- sikrer resultater gennem feedback og opfølgning på udvikling (Nødvendighedsledelse)

I takt med at medarbejdere stiller større krav om mening og udvikling i deres arbejdsliv, bliver disse ledelsesværktøjer afgørende konkurrenceparametre.

## Passionsledelse

Hvad er det gode ved forandringen? Hvad kan der opnås? At skabe motivationen i forandringskommunikation består blandt andet i at tegne den attraktive fremtidsvision for medarbejderne og holde den i live ved at lægge brænde på bålet med passende mellemrum. Men det er forandringslederens opgave at forbinde den enkelte medarbejder - og hans eller hendes passion og drømme - til den fælles vision. Den enkelte medarbejder skal kunne se, hvordan den fælles vision rummer spændende muligheder for dem selv

som individer og for deres karriere-drømme, men også hvordan de selv er nødvendige for at opnå visionen, og for at fællesskabet kommer i mål.

Så hvordan gør man det? Paradoksalt nok handler det mest om at give slip. Og om at gøre det på en så kontrolleret måde, at medarbejderens passion vækkes til live og dirigeres i den rigtige retning.

- Oversæt visioner - helt ned til det relevante niveau - afdeling, team og medarbejder
- Lav tætte, konkrete beskrivelser af fremtidsvisionen på det relevante niveau - hvad bliver bedre for medarbejderne selv, når de realiserer visionen
- Inviter medarbejderne til at skabe svar på, hvordan visionen realiseres og lad dem koble sig på de idéer, de selv brænder mest for at udføre
- Giv alle medarbejdere en særlig udviklingsopgave og klare rammer for, hvor meget tid de skal bruge på opgaven

## Nødvendighedsledelse

Det er ofte en del af arbejdet med forandringskommunikation at etab-

lere den 'brændende platform' for forandringen. 'Hvis vi ikke vokser organisk med 13 pct. om året i løbet af de næste tre år, så risikerer vi at ryge på udenlandske hænder'. Dette arbejde er godt til at etablere den kollektive følelse af nødvendighed blandt medarbejdere og ledere. Men nødvendigheden skal være lige så klar for de enkelte medarbejdere. Det kræver svar på spørgsmål som:

- Hvad skal den enkelte medarbejder gøre anderledes, gøre mere af eller udvikle?
- Hvordan måler vi det?
- Hvordan og hvornår skal jeg følge op? Og hvad er konsekvensen, hvis medarbejderen ikke bidrager?
- Hvordan giver jeg en præcis feedback, der viser, at jeg ser, hvad medarbejderen gør?
- Hvordan støtter jeg medarbejderne i de spæde nye skridt? ■



Læs mere om forandringskommunikation på [www.kommunikationsforening.dk](http://www.kommunikationsforening.dk)