

Forandringsledelse

Hvad er det?

Forandringsledelse skaber de bedste forudsætninger for, at løbende forandringer bliver forankret i praksis. Din opgave som leder er at skabe mening med forandringer, begrunde dem og opnå medarbejdernes støtte til dem. Det handler om at tilpasse løsningen af opgaver og organisationens ressourcer, når forandringerne kræver det.

Hvorfor er det vigtigt?

Der sker ofte forandringer i offentlige organisationer. Forskningen har vist, at medarbejdernes nærmeste leder har en helt central rolle i, at forandringer lykkes.

Hvordan spørger vi medarbejderne om det?

I spørgeskemaet har vi stillet dine medarbejdere nedenstående spørgsmål om, hvordan du håndterer forandringer. Du og din leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om forandringsledelse i din rapport.

De næste spørgsmål handler om din oplevelse af, hvordan din leder håndterer forandringer. I de fleste offentlige organisationer er der hele tiden forandringer. Forandringerne kan både være store og små. Det kunne fx være [områdespecifikt eksempel].

Hvor enig er du i følgende udsagn?

- *Min leder forklarer forandringer, så de bliver meningsfulde.*
- *Når der er forandringer i vores enhed, sørger min leder for løbende at fortælle, hvordan forandringen skal finde sted.*
- *Min leder inddrager medarbejderne i forandringsprocesser i passende omfang.*
- *Min leder er opmærksom på at omprioritere ressourcer, hvis forandringer kræver det.*
- *Min leder sikrer, at vi tilpasser vores opgaveløsning til de forandringer, der har fundet sted i vores enhed.*

Hvordan kan du arbejde med forandringsledelse?



I dit eget lederskab

Forandringsledelse handler om at forklare og skabe opbakning til forandringer. For at lykkes med forandringsledelse, skal du få forandringer til at give mening for dine medarbejdere. Det kan handle om at tale med medarbejderne om, hvorfor der er behov for forandring og hvordan forandringen bidrager til at indfri jeres vision. Det kan også handle om at få medarbejderne til at føle sig trygge i forandringsprocessen og give dem de rette værktøjer til at imødekomme forandringen. For at lykkes med forandringsledelse, skal du som leder prioritere mellem forandringer og lave en plan, så de kan føres ud i livet. Nogle gange kræver forandringsledelse også, at der er forandringer, der parkeres midlertidigt eller ting i jeres organisering, der laves helt om.

Hvis du vil arbejde med forandringsledelse, kan du overveje:

- Hvilke forandringer står din enhed og jeres organisation overfor i disse år? Hvilke er centrale, og hvilke er mindre centrale?
- Hvilket handlerum har du til at påvirke konkrete planlagte forandringer i din del af organisationen, og hvordan kommunikerer du om din rolle til dine medarbejdere?
- Hvordan prioriterer I mellem forandringer? Hvilke forandringer skal lykkes, hvilke forandringer er mindre væsentlige? Understøtter forandringerne hinanden, eller står de i modsætning til hinanden? Er der ting, I ikke længere skal gøre på grund af forandringerne?
- Ved dine medarbejdere, hvorfor bestemte forandringer er vigtige for jer? Kan du selv forklare, hvordan centrale forandringer styrker opgaveløsningen, hvis du bliver bedt om det?
- Er der en god dialog om forandringer mellem dig og din overordnede leder?
- Har du en plan for, hvordan de vigtigste forandringer gennemføres? Kender dine medarbejdere planen, og synes de, at den er realistisk? Passer din plan med planer i resten af organisationen?
- Hvordan inddrager du dine medarbejdere bedst muligt, når I skal igennem vigtige forandringer? Efterspørger alle medarbejderne den samme inddragelse? Hvad er det vigtigt, at medarbejderne inddrages i, og hvor er det uhensigtsmæssigt?
- Hvordan arbejder du som leder med at sikre dig, at dine medarbejdere er trygge igennem en forandringsproces?
- Har du rum til at tilpasse jeres aktiviteter efter store forandringer? Hvordan sikrer du, at ressourcer og opgaver bliver ved med at passe sammen?

På næste side kan du se to eksempler som inspiration til, hvordan du kan arbejde med forandringsledelse.

En tydelig forklaring på, hvorfor – ikke kun hvordan – opgaver skal løses på nye måder

På et botilbud skal man til at bruge et nyt system til at udarbejde trivselsplaner for borgerne. Lederen er opmærksom på, at det er en forandring, der får betydning for medarbejdernes nuværende rutiner.

Derfor bruger lederen et personalemøde på at tale med medarbejderne om, hvorfor de skal bruge det nye system til udarbejdelsen af trivselsplaner for borgerne. Lederen fortæller også, hvordan de har haft god succes med at bruge systemet i anden kommune, hvad medarbejderne kan opleve af fordele ved at bruge systemet, og hvordan det kommer beboerne til gode. Samtidig taler lederen ind i bekymringen om, at tiden går fra beboerne, når medarbejderne skal til at bruge det nye system. På baggrund af mødet retter lederen sin vejledning til, hvornår og hvordan medarbejderne skal bruge systemet, så det tager mindst muligt tid fra beboerne.

Forskellige grader af inddragelse giver mere tilfredse medarbejdere

I forbindelse med at to afdelinger skal slås sammen, oplever lederen, at en bestemt medarbejdergruppe i den ene afdeling er meget bekymrede for, hvad sammenlægningen vil betyde for deres arbejdsopgaver og deres kollegiale fællesskab. Denne gruppe medarbejdere vil gerne inddrages i processen, men når lederen holder møder om forandringen, oplever han samtidig, at de øvrige medarbejdere ikke rigtig viser interesse. De giver endda udtryk for, at de oplever det som spild af tid.

For at imødekomme medarbejdernes forskellige behov for inddragelse gør lederen det frivilligt at deltage i en ugentlig 20 minutters briefing om sammenlægningen. Når der er information, der er relevant for alle medarbejdere, følger lederen op på mødet med en mail, der sendes til alle.