

Forandringsledelse

Hvad er det?

Forandringsledelse skaber de bedste forudsætninger for, at løbende forandringer bliver forankret i praksis. Lederens opgave 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 medarbejderne nedenstående spørgsmål om, hvordan deres leder håndterer forandringer. Lederen selv og overordnet leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om forandringsledelse i lederens individuelle 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 I arbejde med forandringsledelse?



På organisatorisk niveau

Mange ledere bliver udfordret i deres forandringsledelse, hvis de ikke selv kender baggrunden for forandringer eller oplever, at der er mange forandringer, der ikke når at blive implementeret. Derfor er det vigtigt på et organisatorisk niveau at overveje, hvordan I giver lederne de bedste forudsætninger for at lykkes med forandringsledelse.

Hvis I på organisatorisk niveau vil arbejde med forandringsledelse, kan I overveje:

- Understøtter I som organisation lederne, så de ved, hvorfor forandringer ser ud, som de gør?
- Hvordan inddrager I henholdsvis ledere og medarbejdere i implementeringen af planlagte forandringer i jeres organisation?
- Hvordan sikrer I, at der er tid til at implementere forandringer i jeres organisation?
- Er forandringer i en del af organisationen afhængige af andre dele af organisationen for at lykkes? Hvordan sikrer I samarbejde og koordination på tværs?
- Hvordan får I overblik over, om der er brug for at omfordele ressourcer i forbindelse med større forandringer? Hvem har kompetence til og ansvar for at gøre det, og hvornår bør det gøres i processen?
- Har ledere og medarbejdere de rette kompetencer til at realisere de forandringer, I har sat i søen? Er der dele af organisationen, hvor I særligt har brug for at opkvalificere ledere og medarbejdere i lyset af nye forandringer?

På næste side er der to eksempler som inspiration til, hvordan I kan arbejde med forandringsledelse på organisatorisk niveau.

Bedre kommunikation i ledelseskæden giver mere solide forandringer

På et hospital oplever mange førstelinjeledere og medarbejdere, at der sker mange forandringer. De oplever også tit, at de skal implementere forandringer, de ikke forstår meningen med. Hospitalsledelsen beder regionens kommunikationsafdeling om at lave en folder, der forklarer tankerne bag implementeringen af et nyt IT-system i organisationen lige nu. Folderen om IT-systemet suppleres af en kort video, som lederne kan bruge på personalemøder, når de taler om, hvordan IT-systemet kan forbedre opgaveløsningen.

Hospitalsledelsen tilføjer desuden et fast punkt på dagsordenen til ledermøder, der handler om de væsentlige forandringer i organisationen. Her kan lederne spørge ind til tankerne bag forandringerne, og hospitalsledelsen kan forklare.

Inddragelse af medarbejdere giver ejerskab

I en kommune oplever kommunens pædagoger og børnehusledere, at det pædagogiske tilsyn ofte kræver meget papirarbejde og er ufleksibelt.

Derfor bliver medarbejderne gennem tillidsrepræsentanterne inddraget i at lave en ny tilsynsmodel. Igennem en række workshops udvikles en ny tilsynsmodel, som afprøves i pilotinstitutioner, inden den rulles ud i hele kommunen. Medarbejdernes erfaringer fra pilotinstitutionerne inddrages aktivt i at tilpasse og forbedre tilsynsmodellen. Det gør, at medarbejderne på de enkelte dagtilbud oplever tilsynet som mere relevant og giver dem ejerskab over ændringen af tilsynet.