

Design en god forandringsproces

Ordentlige forandringsprocesser kræver grundige overvejelser om, hvordan processen skal forløbe – herunder, hvornår og hvordan medarbejderne skal involveres. Brug denne enkle model med fem faser til at tilrettelægge et sammenhængende forløb.

Hvis du som leder står foran en vigtig forandrings- eller innovationsproces, har du brug for et godt design for hele forløbet. Denne fasemodel viser, hvordan du kan tilrettelægge processen, så medarbejderne oplever sig godt orienteret om og involveret i, hvad der foregår.

Hvor længe de enkelte faser skal vare, afhænger helt af forandringernes omfang og karakter – forløbet kan spænde fra et par uger til flere måneder. I korte forløb består hver fase måske bare af et enkelt møde. I længere processer kan nogle faser rumme en hel række af aktiviteter.

Fase 1: Forklar konteksten

Som leder skal du sætte forandringens kontekst. Det vil sige forklare dens baggrund, formål, rammer og retning: Hvad skal der ske – og hvorfor?

Du skal præsentere konteksten for dine medarbejdere, så det også bliver tydeligt for dem, hvordan processen kommer til at forløbe, og hvad du og resten af ledelsen forventer af medarbejderne – og af jer selv. Til en klar beskrivelse af konteksten hører svar på fx følgende spørgsmål:

- Hvad er situationen? Hvad skal ske?
- Hvad er formålet? Hvilken effekt skal det skabe for hvem og hvornår?
- Hvilken situation skal vi væk fra? Hvad skal vi hen imod?
- Hvad er succeskriterierne? Brug fx som kriterium, at det på én gang skal være til gavn for kunden/borgeren, trivslen og effektiviteten.
- Hvordan hænger det sammen med organisationens øvrige strategi?
- Hvad skal vi diskutere og blive klogere på? Hvad er ikke til forhandling?
- Hvilken proces skal bringe os i mål? Hvad er mine forventninger til jer undervejs? Hvad er tidsrammen? Hvad bliver min opgave og rolle?

Hvis forandringen er besluttet uden for dit ledelsesrum, kan du med fordel starte med at afklare disse spørgsmål med din egen leder. Måske kan du ikke få svar på det hele, men så kan I aftale, hvordan du bedst kan navigere i den uafklarede kontekst, så du alligevel har et klart mandat til at handle. Invitér evt. din leder med ned til mødet, når du skal sætte konteksten, så medarbejderne kan spørge ham eller hende direkte.



Fase 2: Involver andre i at udvikle løsninger

I skal nu udvikle løsninger, der modsvarer jeres udfordringer. Det skal ske på en måde, der skaber ejerskab blandt medarbejderne og giver dem mulighed for at handle. Din opgave som leder er:

- At sætte medarbejderne godt i gang med at udvikle forslag.
- At stille spørgsmål til, hvordan deres løsningsforslag svarer til forandringens kontekst, formål og effekt.
- At fremme dialogen og brobygningen mellem medarbejdernes løsningsforslag.
- At afklare i fællesskab, hvilken værdi forslagene ventes at kunne få, og hvor hurtigt de kan føres ud i livet. Husk, at initiativer, der iværksættes og bærer frugt med det samme, som regel giver ekstra energi til processen.

Fase 3: Udvælg løsningsforslag, og begrund dit valg

Ikke alle løsningsforslag kan og skal realiseres. Din opgave i tredje fase er dels at vælge løsninger, som I skal afprøve i praksis, dels at forklare medarbejderne, hvorfor du har valgt netop de løsninger frem for andre.

Ved at forklare kriterierne for dine valg viser du, at alle løsningsforslag er blevet taget alvorligt og vurderet i forhold til, hvorvidt de reelt vil kunne gennemføres og skabe værdi for virksomheden.

Den enkelte medarbejder kan dermed lettere opleve beslutningerne som fair og fæste lid til din dømmekraft – selv om vedkommendes egne ideer måske er blevet afvist.

Fase 4: Prøv en række løsninger af sammen

Inden I lægger jer endelig fast på bestemte løsningsveje, skal de testes i hverdagen. Det skal du som leder give dine medarbejdere mulighed og ansvar for at tage del i – blandt andet ved at:

- Sætte klare forventninger til medarbejderne om at gøre deres bedste for at få løsningerne til at virke i praksis.
- Bede dem observere og indrapportere eller notere erfaringer med løsningsforslagene:
 - Hvor er der fremskridt og nye handlemuligheder?
 - Hvor er der problemer? Hvad kan allerede gøres i morgen?
- Bede dem komme med ideer til tiltag, der kan få løsningerne til at fungere endnu bedre.
- Invitere dem til at dele deres overvejelser om løsningens hensigtsmæssighed i forhold til afdelingens eller organisationens mål.
- Tilrettelægge situationer, hvor I kan give og debattere feedback på løsningsforslagene.

Fase 5: Begrund de løsninger, du vælger

På baggrund af jeres fælles afprøvning er det nu dit ansvar at udvælge de løsninger, der skal implementeres og blive en del af den daglige drift. Her er det især vigtigt, at du:

- Forklarer dine overvejelser og kriterier for til- og fravalg.
- Gennemgår de enkelte løsninger, I har afprøvet, i forhold til disse kriterier.
- Tydeliggør, hvordan løsningerne skaber værdi i det daglige arbejde og i forhold til virksomhedens strategi og kerneopgave.

Fasemodellen bygger på Vestergaard (2013): "Fair proces - fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger".
Få konkret inspiration til gode forandringsprocesser på arbejdsmiljøweb.dk/komvidere