



Vi ser, vi føler, vi ændrer

Af Pelle Carlo Nilsson

Den overordnede pointe med denne artikel er egentlig ret simpelt; forandringer i virksomheder sker, når medarbejderne vælger at ændre deres adfærd og holder fast i denne beslutning til ændringerne reelt er gennemført.

Det er med andre ord medarbejderne i virksomheden, der skaber forandringerne - når de vil. Missionen for kommunikationen er at få dem til at ville og turde forandringen!

Kernen i al forandringskommunikation er derfor at kommunikere på en måde, så det motiverer ledere og medarbejdere til at engagere sig selv helhjertet til forandringsarbejdet.

Det er imidlertid en kendsgerning rigtig mange - international forskning peger på flertallet - af alle forandringsprojekter ikke når deres mål. Og det er ligeledes en kendsgerning at dårlig kommunikation er en af hovedårsagerne til det mislykkede forandringsarbejde, til skade for virksomheden og til stor frustration for ledelse og medarbejdere, der jo lever i en hverdag fyldt med forandringer.

En stor undersøgelse af intern kommunikation med interview af 12.000 medarbejdere i skandinaviske virksomheder dokumenter, at forandringskommunikationen er det enkeltstående område med det største forbedringspotentiale. Faktisk er det kun hver anden medarbejder i undersøgelsen, der føler sig godt informeret ved forandringer på arbejdspladsen!

Hvorfor går det ofte så galt?

Hvorfor går det så galt med kommunikationen? Der er naturligvis en lang række faktorer, der gør det svært at bedrive effektiv forandringskommunikation. Men skal man skære ind til benet er det overskyggende problem, at kommunikationen simpelthen ikke har fokus på selve adfærdsændringen hos medarbejderne.

At ændre sine arbejdsrutiner er en proces, der er langt mere krævende end vi som regel forestiller os. Tænk blot på erfaringerne fra sundhedsområdet - rygning, kost, motion osv. Skandinaviske virksomheder og deres ledere har særligt en tendens til at overse de følelsesmæssige aspekter ved en ændringsproces og kommunikerer derfor mest til fornuften med logiske argumenter og analyser. Men skal man ændre sig skal man også nødt til at have en stor portion lyst til at gennemføre forandringen, tro på at det kan lade sig gøre, tryghed til at tænke i nye løsninger samt stædighed til at holde fast, når det ser sværest ud. Alle følelsesmæssige aspekter der kræver kommunikation, der taler til følelserne.



7 trins til medarbejdere engagerede i forandring

Ud fra mine erfaringer som konsulent og kommunikatør i en lang række forandringsprojekter vil jeg pege på 7 hovedudfordringer for effektiv kommunikation, der engagerer medarbejderne i et forandringsarbejde:

1. Skab en brændende platform
2. Formuler en attraktiv fremtidsvision
3. Skab (mest mulig) tryghed
4. Kommuniker ærligt, hurtigt og regelmæssigt
5. Skab rum for dialog om "what's in it for me?"
6. Hold gryden i kog
7. Gå forrest og hold fast

1. Skab en 'brændende platform'

Det er en kendt sag, at selvtilstrækkelige virksomheder (og mennesker for den sags skyld) ikke kan ændre sig - hvorfor skulle de?. De er ikke engagerede nok, så skulle de endelig sætte et forandringsprojekt i søen, løber det som regel ud i sandet. Alle der skal ændre noget må derimod have en klar følelse af, at de er nødt til at forandre sig. SAS er et godt eksempel på en virksomhed, der i mange år var for 'selvtilstrækkelig' til at kunne gennemføre de nødvendige forandringer - fremtiden vil vise, om SAS fik etableret den brændende platform i tide...

Vil man etablere en brændende platform, må man tale åbent om virksomhedens problemer og udfordringer, indtil medarbejderne af sig selv efterspørger initiativer, der kan møde udfordringerne.

2. Formuler en attraktiv fremtidsvision

Den samlende og retningsgivende kraft ved en attraktiv fremtidsvision bliver ofte undervurderet af Skandinaviske ledere - måske fordi mange er mere 'chefer' end 'ledere'?

Det betyder i realiteten, at hvis der overhovedet kommunikeres om, hvorfor forandringen gennemføres, så bliver det et negativt argument, fx "vi gør det ikke fordi vi har lyst, men fordi politikerne har bestemt, at sådan skal det være."

Men stort set alle forandringer har også positive konsekvenser, fx "når strukturændringen er gennemført er vi godt nok færre tilbage end vi er i dag, men til gengæld vil vi have et fælles fagligt fokus og kan i højere grad koncentrere os om det, vi er rigtig gode til."

Den franske forfatter Antoine de Saint-Exupéry illustrerer ideen med en attraktiv fremtidsvision meget præcist med dette citat: "Hvis du vil bygge et skib, skal du ikke kalde folk sammen for at tilvejebringe tømmer eller tilvirke redskaber. Du



skal ikke uddelegere opgaver til dem eller fordele arbejdet, men du skal vække deres længsel efter det store åbne hav."

3. Skab (mest mulig) tryghed

Alle ledere, der har været med i større forandringsprojekter har sikkert oplevet det man kalder 'ondskabsfulde problemer' undervejs i processen. Ondskabsfulde problemer dækker over frustrationer hos medarbejdere, man som leder ikke havde regnet med ville opstå, fx en pludselig dyb kærlighed til de 'gode gamle bygninger' og en nærmest religiøs modvilje mod at skulle flytte over i nye topmoderne faciliteter.

Ondskabsfulde problemer kan måske i første omgang kan virke som 'småproblemer', selvom det samtidig er åbenlyst, at det betyder meget for medarbejderen. Problemerne vil da også ofte vise sig, at dække over en mere grundlæggende usikkerhed, fx om man kan klare nye opgaver, kan finde en god plads mellem nye kollegaer.

Man hvad kan man gøre som leder?

Først og fremmest må man som leder være særlig opmærksom på medarbejdernes humør, når der foregår større forandringer. Med det samme spørge ind til det, når man fornemmer, at der er noget galt og opfordre medarbejderne til at være åbne om, hvordan de har det. Desuden bør man som leder også gøre sig umage for at anerkende medarbejderne for deres arbejdsindsats.

4. Kommuniker ærligt, hurtigt og regelmæssigt

Mange ledere tror fejlagtigt, at de er bedst tjent med at kommunikere, når de er 100% sikre på deres beslutninger og har gennemtænkt, hvordan de skal reagere i alle tænkelige scenarier, ligesom de tror, at medarbejdere er bedre tjent med at få negative budskaber så sent som muligt.

Jeg kan med sikkerhed sige, at disse ledere kun høster mistillid og rygter, og at de hurtigt mister deres ledelseskraft. Medarbejderne vil sige: "Det kan da godt være, at det var dårlige nyheder - men nu er jeg altså et voksent menneske, der har bidraget til virksomheden i mere end 20 år, og så er det mindste ledelsen da kan gøre, at fortælle mig åbent og ærligt hvad der kan risikere at ske med mig, så snart de får noget på tegnebrættet, alt andet er da en uetisk spekulation med andre mennesker."

Det kan derfor ikke siges tydeligt nok - lederen må være åben og kommunikere så hurtigt som muligt!



5. Skab rum for dialog om "what's in it for me?"

Spørgsmålet, alle stiller i en forandringsproces, er: "Hvad betyder forandringen for mig?"

Medarbejderne kan opleve, at de generelle budskaber i forandringsprojektet er svære at forstå eller at relatere til egen dagligdag. Især hvis der går lang tid fra starten på projektet til de konkrete konsekvenser ligger fast. Derfor ligger der en udfordring i at "oversætte" budskaberne og relatere dem til hverdagen: Hvad betyder det for os?

Det handler om at forklare, hvad forandringen består i, og at forankre idéen om den (visionen), samt at tale med medarbejderne om, hvad det betyder for dem, og hvordan de selv kan bidrage i processen.

Opgaven med at "oversætte" overordnede budskaber fra den øverste ledelse gøres bedst og mest troværdigt af den leder, der har det daglige ledelsesansvar, og som kender medarbejderne, deres sprog og situation. Og som kan inddrage medarbejderne i en fremadrettet dialog om konsekvenser og handlinger i den enkelte medarbejdergruppe.

6. Hold gryden i kog



7. Gå forrest og hold fast

Det er en gammel sandhed, at ledelseskommunikation uden handling blot forbliver 'tomme ord'. En leder, der ikke selv går forrest i forandringsarbejdet og så at sige 'viser vejen', vil ikke kunne engagere medarbejderne i forandringen. Og det er vel egentlig helt fair - hvorfor skal medarbejderne ændre sig, hvis lederne ikke gør det?

Der er talrige eksempler på begavede forandringsprojekter baseret på gode analyser, der er forblevet ved ideen, fordi ledelsen ikke benyttede den stærkeste kommunikationsform af dem alle: Eksemplets magt!

Ledelsesguruen John P. Kotter skriver i bestselleren *Leading Change*, at en fejl mange virksomheder desværre begår er, at de "fejrer den succesfulde forandring før sejren er i hus." Pointen er, at forandringer ofte tager meget længere tid, end man tror. Så selvom projektet er gennemført (der er jo ofte sat en slutdato for projektet) er adfærden det ikke nødvendigvis ændret. Et typisk eksempel på dette er de utallige værdiprojekter, hvor værdierne er vel beskrevet og kommunikeret - men hvor alle ansatte arbejder videre, som om ingen ting var sket.

Et godt planlagt salgsarbejde

Jeg har ofte stillet ledere spørgsmålet: "Hvis du tænker tilbage på forandringer, hvor kommunikationen fungerede godt - hvad mener du så var det mest afgørende for den vellykkede kommunikation?" Det mest almindelige svar er - i al sin banalitet - "kommunikationen var godt planlagt."

Hovedopgaven for lederen er at være forandringsagent der 'sælger' ideen om forandringen til medarbejderen. Og som andre sælgere må lederen have en indgående viden om det de skal sælge, ligesom de er nødt til at holde af deres produkt for at kunne gennemføre et vellykket salg. Er lederen ikke inde i sagerne - eller har han/hun ikke hjertet med sig, gennemskuer medarbejderne det inden der er gået et halvt minut, og så er troværdigheden gået fløjten. Er lederen omvendt inde i sagerne - og skinner det igennem at han/hun brænder for sagen - vil dette automatisk smitte af på medarbejdernes lyst til at gå i gang med forandringsarbejdet. Den dygtige sælger lytter mere end han/hun taler, fordi et vellykket salg altid er afhængigt af, at sælgeren lytter sig frem til kundens behov, og er i stand til at koble produktets egenskaber til behovene.

Til sidst er der blot at ønske held og lykke med forandringskommunikationen. Virksomheden og medarbejderne er afhængige af, at det kommer til at fungere.