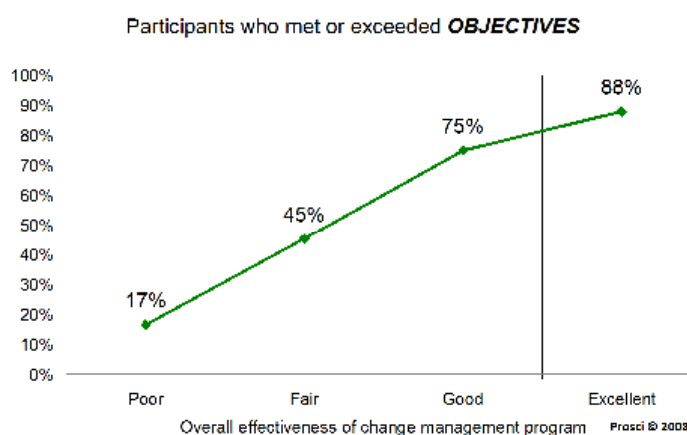


Hvorfor skaber Change Management værdi?

Den hyppigste årsag til at en topleder fyres i dag, er dårlig ledelse af forandringsprojekter! (Kilde Leadership Excellence, sept. 2005) Men hvorfor slår så mange forandringsprojekter fejl – og hvad har det med Change Management at gøre?

Mange virksomheder oplever, at strategiske forandringsprojekter, ikke skaber den forventede værdi, selvom de har det rigtige indhold. Ofte handler det om at de medarbejdere, der skal realisere forandringen, ikke er i stand til at leve op til forventningerne.

En proaktiv og professional ledelsesmæssig indsats i forhold til at håndtere de menneskelige ressourcer i forandringen kan ændre på det forhold. Change Management - eller på godt dansk forandringsledelse - er en disciplin udviklet til at understøtte forandringsprocessen. Research viser en entydig sammenhæng mellem effektiv brug af Change Management og i hvilken grad forandringsprojektet indfrier de opstillede forretningsmæssige mål (se figur, kilde Prosci). Dermed er der også en direkte vej til gevinstrealisering og den økonomiske bundlinie.



Hvad er Change Management?

Change Management er en systematisk tilgang til at håndtere de menneskelige ressourcer i forandringsprojekter. Disciplinen Change Management indebærer et professionelt metodeapparat, som indeholder en sammenhængende metodisk tilgang samt en række værktøjer til at understøtte forandringsprocesser. Selvom forandringsprojekter har en lang række fælles karakteristika er det dog væsentligt i hvert enkelt tilfælde, at udvikle en specifik Change Management strategi, der er tilpasset det enkelte projekts egenart og virksomhedens kultur.

I bund og grund handler forandringsledelse om, gennem involvering, at skabe engagement og kompetencer til at gennemføre forandringen. Ledere, medarbejdere og andre interessenter skal proaktivt positivt indgå i processen og have de nødvendige kompetencer og evner til at anvende dem i den nye kontekst.

Hvad får vi ud af Change Management?

Særligt tre forhold øges markant, når man sætter fokus på forandringsledelse. Det første er **hastigheden**, som forandringen gennemføres med. At ændre holdninger og udvikle nye kompetencer er en proces, der tager tid, og ofte er lederne langt forud for medarbejderne. Ledelsen har måske haft de strategiske overvejelser længe, været involveret i hele forarbejdet og brænder selv for forandringen. Men medarbejderne oplever ikke nødvendigvis den samme brændende platform eller ser de samme forretningsmæssige eller personlige gevinster, men skal nu på kort tid tilpasse sig. Kort sagt: Jo hurtigere alle er med, jo hurtigere tilbagebetaling af investeringen vil virksomheden få.

Det andet forhold, som øges er den ultimative **udbredelse** af forandringen. Vi mennesker har en tilbøjelighed til at gøre, som vi plejer eller springe over, hvor gærdet er lavest, og derfor opstår individuelle omgørelser af de ønskede arbejdsgange nemt. En proaktiv indsats kan sikre et godt tag i den enkelte medarbejder, inden der

opstår nye uhensigtsmæssige vaner, samt sikre at alle berørte medarbejdere og grupper nås af forandringsindsatsen. Hvis alle trækker samme vej realiseres en større del af de forventede benefits.

Som det tredje øges graden af **professionalisme**, hvormed ledere og medarbejdere opererer i den nye hverdag. Måltallet kompetenceudvikling sætter den enkelte i stand til at yde en optimal indsats. Endnu et plus på bundlinien i form af større konkurrencedygtighed og mere tilfredse kunder.

Hvordan begynder jeg?

Står du overfor at skulle igangsætte et forandringsprojekt, så giv dig selv en lille lakmustest (se figurboks). Forandringsledelse bør være proaktiv og allerede gennemtænkes ved initiering af projektet. Bedste garanti for et succesfuldt projekt er en professionel Change Management indsats, der bygger på erfaring, "best practice" og velfunderede metoder. En sidegevinst er, at organisationens generelle forandringsevne øges, og medarbejdertilfredsheden stiger.

Lakmus test

Kræver dit forandringsprojekt, at medarbejderne skal:

- følge nye forretningsgange?
- ændre holdninger og adfærd, f.eks. behandle kunderne anderledes?
- bruge nye systemer eller værktøjer, der kræver nye kompetencer?
- indgå i ny organisering?

Er forandringen karakteriseret ved at:

- berøre mange forskellige medarbejdere, organisatoriske enheder og andre interessenter?
- være under tidspres i forhold til gennemførelsen?

Har din organisation:

- ikke fået det forventede udbytte af tidligere forandringsprojekter?
- mange samtidige forandringer i gang?
- ledere, der er uerfarne med implementering af forandringer?

Jo flere gange du svarer ja, jo større behov for Change Management!

Skrevet af Associate Partner, Monica Neesgaard, proacteur, mn@proacteur.com
