



Vejen frem til en effektiv forandringsproces

Ronak Torkashvand
Afgangsprojekt 2014
Vejleder: Kim Peiter Jørgensen
HD 2- Økonomistyring og procesledelse

Forord

Forandringstempoet i forretningsverden vil ikke falde foreløbig. Tværtimod stiger konkurrencen i de fleste brancher med en øget hastighed. Overalt vil organisationer og virksomheder blive præsenteret for endnu større risici og et hav af muligheder på grund af økonomiens globalisering og de forbundene teknologiske og sociale tendenser. Disse tvinger organisationer og virksomheder til, at være hele tiden på vagt og parat til at tage i mod ny udfordringer og forandringer. Men hvordan kan en organisation fastholde sin eksistens og grundlag og stadig være på fronten af omverdenens omskiftninger?

Det er interessant at undersøge, hvordan en organisation kan fremme disse forandringer på en effektiv måde, således at der skabes og bibeholdes vilje og motivation blandt medarbejderne, og at forandringen gennemføres succesfuld i organisationen.

I denne afhandling vil jeg undersøge og behandle emnet effektiv forandringsproces og medarbejderinvolvering under forandringsforløbet i en organisation.

Afhandlingen vil tage udgangspunkt i ledernes perspektiv i forhold til at motivere medarbejderne i hele forandringsprocessen, både før, under og efter, at processen er afsluttet.

Derfor finder det interessant at undersøge, hvordan en leder kan øge medarbejdernes motivation og engagement i forbindelse med forandringer i en organisation, således at disse kan etableres og implementeres effektiv og succesfuld. Hvor skal ledelsen sætte forløbet i gang? Hvilke forudsætninger skal være tilsted for, at medarbejderne ville forandringen for forandringskyld?

Jeg vil i nuværende afhandling forsøge på, at besvare de overnævnte spørgsmål ved at undersøge og behandle udvalgte forandrings og motivationsteorier. Afhandlings fokus vil være på ledelses rolle som kommunikator og motivator for sine medarbejdere under hele forandringsprocessen.

Resume

I denne afhandling undersøger jeg forandringsprocessen i organisationer med vægt på, hvad jeg definerer som en effektiv forandringsproces.

Jeg finder emnet interessant at undersøge, da det er en uundgåelig udfordring både fra medarbejderne og ledelses side i nutidens organisationer. Det er blevet en uundværlig betingelse for organisationer at være forandringsparate for at kunne opretholde deres eksistensgrundlag.

Mit mål er at diskutere og sammenligne flere forskellige teorier og teoretiker i forandrings- og motivationsfelter for at finde frem til, hvordan en effektiv forandringsproces kan gennemføres, og hvordan ledelsen kan fremme motivation og ejerskab følelsen hos medarbejderne.

Jeg har delt afhandlings gennemgang og diskussion i to dele. Den ene er ”Ledelse af forandring” og den anden er ”Motiverende forandringsproces”. I den første del kigger jeg på, hvordan kommunikation i en forandringsproces burde være og diskutere, hvordan det kan optimeres for at opnå det ønskede effekt, som er succesfuld for implementering af forandringen.

Dernæst belyser jeg ved hjælp af Scheins kulturteori, hvilken betydning kulturen har blandt medarbejderne, og hvordan en kulturændring kan påvirke en organisation under forandring. Til sidst vil jeg, ved hjælp af Hildebrandt og Brandis teorier, som omhandler ledelse og medarbejderinvolvering under forandringer, redegøre for de dele, som jeg finder relevant for en organisation i en forandringsproces.

I den anden del af afhandlingen vil jeg definere motivation og kigge på dens betydning under en forandringsproces. Dernæst kommer jeg ind på kommunikation og involvering af medarbejderne under forandringerne, som er mit hovedemne i afhandlingen. I dette afsnit anvender jeg primært Hildebrandt og Brandis teorier om forandringsledelse. Jeg trækker også på John Kotter og hans 8-trins Model for forandringsprocessen. Jeg nævner også meget kort Lewins og Scheins forandringsmodeller, da disse er grundlæggende for Kotters 8-trins forandringsproces.

Jeg finder disse teorier meget relevant, da de kan hjælpe ledelsen til at skabe motivation og vilje hos medarbejderne, således at implementering kan forløbe succesfuld.

På baggrund af min teoretiske gennemgang er jeg således kommet frem til, at gennemførelse af en effektiv forandringsproces kræver, at medarbejderne er motiveret og føler sig involveret i processen.

Det er yderst nødvendigt, at ledelsen kontinuerligt har stor fokus på at bevare motivationen igennem hele forandringsforløbet, da det er en central element for en vellykket forandring. Jeg mener, at ledelsen skal både før og under processen tage højde for og optimere medarbejdernes engagement og motivation omkring den tvingende nødvendighed for forandringen.

For at vinde medarbejdernes tillid og skabe tryghed blandt dem under forandringsprocessen, skal ledelsen under hele forløbet kontinuerligt opdaterer medarbejderne om, hvad forandringen kommer til at betyde for den enkelte medarbejder og hvor i processen organisationen befinder sig i på nuværende tidspunkt. Det er en vigtig ledelsesopgave at sikre sig, at medarbejderne føler sig tilstrækkeligt informeret og involveret under hele processen. De skal forstå, hvorfor det er nødvendigt, at forandringen implementeres. Ledelsen skal i løbet af forandringen tilpasse visionen og det skal ske med medarbejdes informering og involvering for, at medarbejderne føler sig set og trygge under forandringsprocessen.

Ledelsen skal sørge for nogle delmål for at opretholde medarbejdernes motivation og engagement undervis i forandringsprocessen. Påskønnelse og anerkendelse fra ledelsen eller de øvrige kolleger kan have stor betydning for, at medarbejderne føler sig set og derfor er vilje til at yde den ekstra indsats for at følge forandringen hjem. Det er nødvendigt at fejre delmålene, men ledelsen skal igennem hele forløbet være fokuseret på at nå formålet med forandringen. I andet fald kan det medføre tilbagegang og forsinkelse af gennemførelse af forandringen.

I hele forandringsprocessen er det også vigtigt, at ledelsen holder øje med organisationskultur, idet kulturen er et flerdimensionalt fænomen, der i sidste ende afspejler organisationens forsøg på at tilpasse sig og lære, og denne er i sig selv et produkt af læreprocessen. Nogle gange er det ikke nemt at overskue, hvornår forandringen er fuldt implementeret i organisationen. Men man kan med sikkerhed sige, at forandringen er en del af organisationskultur, når medarbejderne og ledelsen får følelsen af ” sådan gør vi det her”.

Indholdsfortegnelse

Forord.....	2
Resume.....	3
1. Indledning	7
1.1 Problemformulering	8
1.2 Min Motivation og Bevæggrund for Valg af Emne.....	8
1.3 Metode og Afgrænsning.....	9
1.3.1 Valg af teori og teoretikere	9
1.3.3 Afgrænsning.....	10
2. Ledelse af Forandring	11
2.1 Organisationskommunikation	11
2.2 Forandringskommunikation	13
2.3 Stakeholder Management under Forandringer.....	13
2.3.1 Kommunikation til Medarbejderne under Forandringer.....	14
2.3.2 Forandringsagenterne.....	15
2.4 Modstand mod forandring.....	17
2.5 Organisationskultur	20
2.5.1 Det symbolske Syn på kulturen	21
2.5.2 Det funktionalistiske Syn på Kultur.....	21
2.5.4 Refleksion over Schein kulturopfattelse	27
2.6 Sammenfatning af ledelse af forandring	29
2. Motiverende forandringsproces	33
3.1 Motivation.....	34
3.1.1 Herzbergs Motivationsteori.....	34
3.2 Kommunikation og medarbejderinvolvering.....	36
3.2.1 Kontinuitet	36
3.2.2 Forståelsesparameteret – En proaktiv Tilgang til Forandringerne.....	37
3.2.3 Tilpasning af Visionen	38
3.2.4 Kritik af Hildebrandt og Brandi	38
3.3 Kurt Lewins forandringsmodel	39
3.4 Edgar Schein forandringsmodel.....	40
3.5 John P. Kotter: 8-trins processen	42
3.5.1 Styrkelse af oplevelsen af nødvendighed.....	43
3.5.2 Oprettelse af den styrende koalition.....	46
3.5.3 Udvikling af en vision og strategi.....	48
3.5.4 Kommunikation af forandringsvisionen	49

3.5.5 Styrkelse af medarbejdernes kompetence	50
3.5.6 Generering af de kortsigtede gevinster	51
3.5.7 Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring	52
3.5.8 Forankring af nye fremgangsmåder i kulturen.....	53
3.5.9 Kritik af Kotters 8 Trins Model	55
3.6 Refleksion af Hildebrandt og Brandt teorier og Kotters model.....	56
3.6.1 Motivation for Forandring – Den Tvingende Nødvendighed	59
3.6.2 De styrende kollationer	60
3.6.3 En ny Vision og Strategi	61
3.6.4 Muliggør Handling.....	61
3.6.5 Delmål mod Målet	61
3.6.6 Opretholdelse af Momentum	62
3.6.7 Kommunikation af Visionen, Medarbejderinvolvering og Motivation	62
3.6.9 Forankring af Kulturen.....	63
3.6.10 Kritik af egen Model.....	63
3.6. 11 Sammenfatning af egen Forandringsmodel	64
4. Konklusion.....	68
4.1 Samlet sammenfatning på afhandlingen	68
4.2 Perspektivering.....	72
5. Kildefortegnelse	73

1. Indledning

Forandringstakten er stigende i hele samfundet og i alle organisationer. Organisationerne skal hele tiden forbedre deres konkurrenceevne og tilpasse sig de nye forandringer, som sker i omverden. Ifølge Hildebrandt og Brandt oplever vi i dag "(..) en enorm global konkurrence, der stiller krav om effektivitet (..) af den enkelte (organisation). (Og en af de betingelser) vi skal blive bedre til (er) ledelse og selvledelse" (Hildebrandt 2005. s. 8).

Det betyder at organisationen skal være forandringsparat og fleksible til at modtage og tilpasse sig nye tiltag. En forandringsproces skal fremme konkurrenceevnen i organisationen, men dette kan være svære at opnå, hvis der ikke er tilstrækkeligt samarbejde og forståelse blandt ledelsen og medarbejderne i organisationen. I de nye tider er en af ledelsens største udfordringer og ansvar, at skabe udvikling og resultater i en organisation. Dette opnås i samspillet mellem medarbejdere og organisationen, hvor ledelsen skal sikre at fremme ressourcerne til nytte for at nå frem til de ønskede resultater. I de moderne tider skal ledelsen kunne motivere og inspirere sine medarbejdere til, at ikke kun arbejde men at yde den ekstra indsats, som kan fremme organisations konkurrenceevne.

Der bliver hele tiden talt om, at ledelses engagement og vedholdenhed har en stor betydning for en succesfuld gennemførelse og implementering af en organisatorisk forandring. Hvorfor ledelsen og dennes evne til lederskab forventes at være en vigtig forudsætning.

Ledelsen skal formidle de relevante informationer til sine medarbejdere under hele processen, således at medarbejderne forstår nødvendigheden af implementering af de forestående forandringer, involveres i den del af processen, som er betydningsfuld for den enkeltes arbejde, og er velinformeret omkring deres rolle under og efter implementeringen. Dette er en nødvendighed lige gyldigt om, der er tale om en privat eller offentlig organisation. Teoretikeren Kotter argumenter for, at medarbejderne i en organisation, som står over for en forestående forandringsproces, skal have en oplevelse af tvingende nødvendighed (Kotter 2008.s. 9). Medarbejderne skal forstå og føle, at det er nødvendigt, at forandringen etableres for, at ændre på en status situation, som ikke er tilfredsstillende.

Forandring er, at handle anderledes end man gjorde før. Forandringsledelse handler om at flytte organisationer fra hvor man er, til hvor man ønsker at være. Formålet med forandring er forbedring, og derfor har forandringer også først værdi, når de skaber resultater, der er overlegne i forhold til status quo. Forandring for forandringens skyld har altså ingen værdi. Ifølge John P. Kotter, vil mere

end 70% af alle igangsatte forandringer ikke leve op til de på forhånd opstillede succeskriterier. En stor del af skylden for dette kan direkte henføres til dårlig planlægning og håndtering af forandringsprocessen eller med andre ord dårligt lederskab.

Men hvordan kan en organisation bevare sit eksistensgrundlag i en tid, hvor der stilles flere og flere krav af kunderne? Hvordan skal ledelsen kommunikere med sine medarbejdere under en forandringssituation, således at medarbejderne *ville* forandringen? Hvordan griber man udfordringen an? Hvordan kan ledelsen gennemføre en effektiv forandringsproces og sørger for at motivere medarbejderne til, at støtte og arbejde mod et nyt mål og en ny forandring i organisationen?

På baggrund af denne indledning vil jeg i de følgende sider se nærmere på emnet fra et teoretisk syn. Afhandlingen tager udgangspunkt i de teorier fra studiet om, at hvorledes man i en organisation kan effektivisere de forandringer der indføres samt motivere medarbejderne til at tage ejerskab for forandringen.

1.1 Problemformulering

Målet med denne afhandling er, at undersøge, hvad de væsentligste forudsætninger for en effektiv forandringsproces i en organisation er.

Afhandlingen skal således kunne besvare følgende spørgsmål;

- *Hvilke forudsætninger skal være til stede for, at en forandringsproces bliver en succes?*
- *Hvordan kan lederne fremme medarbejdernes motivation og tillid i en forandringsproces?*

1.2 Min Motivation og Bevæggrund for Valg af Emne

Jeg finder emnet meget interessant at undersøge, da det er en uundgåelig udfordring både fra medarbejderne og ledelses side i nutidens organisationer. Vi møder efterhånden alle sammen meget ofte forandringer på vores arbejdspladser, nogle gange kan der være tale om små og andre gange stor organisatoriske forandringer. Det er blevet en uundværlig betingelse for organisationer at være forandringsparate for at kunne opretholde deres eksistensgrundlag.

Det er en nødvendighed, at medarbejderne også er engageret og motiveret, når en forandring skal implementeres, ellers risikerer organisationen, at forandring ender som en fiasko. Det er her hvor ledelsen kommer i billedet. De skal være i stand til at fremme motivation og viljen frem i medarbejderne for, at forandringsprocessen kan føre til succes.

Jeg har derfor valgt at undersøge de forudsætninger, der skal være til sted for, at en forandringsproces bliver succesfuld.

1.3 Metode og Afgrænsning

I dette afsnit vil jeg beskrive, hvordan jeg vil gribe problemstillingen an og begrunde mit valg af teori og teoretikere.

Formålet med nærværende afhandling er at belyse, hvordan ledelsen i en organisation kan motiverer sine medarbejdere under en forandring til at ville forandringen, og hvilken forudsætninger skal være til sted for, at forandringen kan implementeres succesfuld. Jeg har derfor valgt, at anvende forandringsledelse og motivationsteorier til gennemgangen af afhandlingen.

1.3.1 Valg af teori og teoretikere

Der er mange teorier og teoretikere inden for forandringsledelse og motivation, som jeg kunne have inddraget i min afhandling. Men jeg valgte, at lægge min fokus på Kotter, Hildebrandt og Brandi.

Grunden til at jeg har valgt disse teoretiker er, at de er nogle af de mest anerkendte teoretikere indenfor forandringsledelse og motivations feltet. Derfor mener jeg, at disse teoretikers teorier kan afdække min undersøgelses behov omkring forandringsledelse og motivering af medarbejdere under forandringer.

Afhandlings hovedteorier er derfor ”8-trins modellen” af John P. Kotter og udvalgte dele af forandringsledelsesteorier af Steen Hildebrandt og Søren Brandi. Jeg vil blandt andet undersøge, hvordan ledelsen kan bedst motivere sine medarbejdere til at deltage positivt og aktiv i en forandringsproces. Udover disse tre teoretikere vil jeg sideløbende inddrage andre teoretiker, når jeg finder det relevant for afhandlingsforløbet.

Jeg inddrager blandt andet en opsummeret version af Scheins kulturteori og Herzbergs motivationsteori, da jeg mener, at de er nogle vigtige tilgang, når man taler om medarbejders motivation og engagement under forandring i en organisation.

I starten af processen var jeg ikke helt sikker på, om jeg skulle anvende Kotters 8-trin som hovedteori. Efterhånden som jeg undersøgt teorien grundigere, og den teoretiske del af afhandlingen begyndt at falde på plads, måtte jeg tilstå, at Kotters 8-trins teori var uundværlig for at kunne analysere en forandringsproces i min afhandling.

Grunden til at jeg ikke ville bruge Kotters 8-trin i mine analyser var, at modellen blev publiceret i 1996 og vi kan hurtigt blive enige om, at verden og den måde man behandler sine medarbejder på i dag, har ændret sig markant i de sidste 19 år. Jeg vælger derfor, at supplere modellen med en anden teori, som er udvalgte dele af forandringsledelsesteorier af Steen Hildebrandt og Søren Brandi. Jeg har bevidst valgt at tage Hildebrandt og Brandis teorier med, da jeg mener, at disse teorier understøtter Kotters 8-trins modellen, når der er tale om, hvordan en organisation kan motivere sine medarbejdere under en forandringsproces.

Jeg finder den kombination af teorier meget relevante, da Hildebrandts og Brandis teorier er opstillet i gennem deres analyser af danske virksomheder og Kotters model er baseret på analyser fra de amerikanske virksomheder. Og da virksomhedsstrukturen er forskellige i de to lande, mener jeg, at det er nødvendigt at undersøge forandringsprocessen ved hjælp af både Kotter og Hildebrandt og Brandi.

Derefter udarbejder jeg en sammenkoblet version af disse teorier og diskutere, hvad jeg mener, er nødvendigt for, at en forandringsproces kan implementeres effektiv og succesfuld i organisationen. Den opstillede forandringsmodel er udarbejdet baseret på Kotters 8-trin model samt Hildebrandt og Brandis teori om, hvordan man som ledelse opretholder medarbejdernes motivation under en forandringsproces.

Den opstillede model er blot min forestilling om, hvordan en forandringsproces kan effektiv implementeres. Derfor skal den ikke ses som en erstatning for de gennemgåede teorier.

1.3.3 Afgrænsning

I litteratur af teorioversigten vil afhandlingen gå bredt ud og opsamle de forskellige tilgange og teorier bag forandringsledelsen og forandringsprocesser. I selve analysedelen vil dette fokus blive snævret ind på John Kotter og Steen Hildebrandt og Søren Brandi. Alternative og supplerende modeller samt øvrig teori vil kun blive inddraget i en begrænset omfang.

2. Ledelse af Forandring

I dette afsnit vil jeg til at start med, undersøger begrebet organisationskommunikation. Dette afsnit kan ikke hjælpe afhandlingen på, at finde svaret til problemformuleringen, men jeg mener, at det er en meget interessant emne, at nævne, da en effektiv og hensigtsmæssig kommunikation er yderst vigtigt for en organisation ligeegyldigt om, den er under en forandringsproces eller ej. Derefter kigger jeg på hvordan kommunikation i en forandringsproces burde være og diskutere, hvordan det kan optimeres for at opnå det ønsket effekt, som er succesfuld implementering af forandringen.

Jeg inddrager også emnerne forandringsagenterne og modstand mod forandring. Her definerer jeg begreberne, samt hvilken rolle de spiller i forhold til ledelsen, når organisationen går i gennem med en forandringsfase.

Jeg omtaler efterfølgende, hvad kultur er. I dette afsnit belyser jeg, hvilket betydning kulturen har blandt medarbejderne, og hvordan kan en kulturændring, med hensyn til kommunikation og motivation, påvirke en organisation under forandring ved hjælp af Scheins kulturteori. Jeg finder det nødvendigt at behandle kulturen i min afhandling, da kulturen er det fællesskab og værdigrundlag, som medarbejder og ledelsen baserer deres forbindelse og tilknytning til organisationen på.

Til sidst i den del af min afhandlingsteorigennemgang vil jeg behandle stakeholder management under forandring. Når stakholder nævnes i afhandlingen, mener jeg medarbejder og ledelsen. Jeg har valgt, at se bort fra andre interessenter og stakeholder.

Ved hjælp af Hildebrandt og Brandis teorier som omhandler ledelse og medarbejderinvolvering under forandringer, vil jeg redegøre for de dele, som jeg finder relevant for en organisation i et forandringsproces.

2.1 Organisationskommunikation

Organisationer er afhængige af, at mennesker arbejder sammen for at løse opgaverne. Informationer om hvad organisationen står for, hvilken mål man skal nå for at realisere, hvilken opgaver medarbejderne skal løse, og hvad der bliver forventet af den enkelte medarbejder, er kernen i

enhver form for ledelse. Samarbejder og koordinering af arbejdsopgaverne kræver også kommunikation af informationer mellem medarbejderne og mellem lederne og medarbejderne. Kommunikation finder sted hele tiden i organisationen og mangel på information kan være en vigtig kilde til frustration og utilfredshed blandt medarbejderne. Men hvad er kommunikation? Kommunikation i en organisation kan defineres som ”...en kontinuerlig proces hvor medlemmerne opretholder og forandrer organisationen ved at kommunikere med individer og grupper af mennesker både intern og eksternt”(Jakobsen og Thorsvik 2007. s. 240). Når medarbejderne i en organisation kommunikerer med hinanden, er der ikke kun tale om, at overføre informationer. Her spiller både informationen men også ideer, holdninger samt følelser ind og påvirker, hvordan det hele bliver opfattet og fortolket af dem der kommunikerer.

I den moderne tid står organisationerne overfor en stor udfordring, som de skal tilpasse sig til, for kommunikationen i organisationerne er blevet mere flyvende, hvor medarbejderne kommunikerer på kryds af afdelingerne. Det er derfor vigtigt, at der er klare retningslinjer i en organisations kommunikation, så medarbejdere og andre interessenter forstår dens værdier.

En ensrettet og sund kommunikation er en meget vigtigt element i en organisation. Formålet med kommunikation er, at ledelsen og medarbejderne taler sammen sprog, uanset hvilken niveau i organisationen de befinder sig i. Der er efterhånden en udbredt viden om, at dårlig og mangelfuld kommunikation ofte er årsag til, at organisationen ikke opnår medarbejdernes forståelse og accept og dermed risikerer at ikke opnå de forstående forandringer.

Formålet med en ensrettede kommunikation er, at samtlige medarbejdere kommunikerer på sammen måde og de samme budskaber. Det er vigtigt, at der eksisterer en stabil og tilfredsstillende kommunikation gennem hele organisationen som er allestedsnærværende. På den måde har stakeholdere - her både ledelsen og medarbejderne – altid overblik over, hvad organisationen står for, og hvilken værdier den har. Det er med til at bygge nogle fælles værdier og grundlag, som kan arbejdes ud fra.(Jakobsen og Thorsvik 2007. s. 245-249)

Dette kan umiddelbart lyde meget simpel, men at skabe en effektiv og hensigtsmæssige kommunikation i en organisation i praktisk er en ekstrem stor opgave. Det er ikke nok med, at en mindre antal af medarbejderne eller ledelsen forstår og kommunikerer organisationsværdier og mål. Det kræver at samtlige medarbejdere og ledelsen skal være i stand til at gøre det sammen og på

samme måde. Hvis det ikke lykkes for organisationen, vil den fremstå som svag og uhensigtsmæssig for både de ansatte og omverden.

2.2 Forandringskommunikation

Organisationen skal under forandringsprocessen anvende alle de kommunikationskanaler organisationen har til rådighed såsom ugebrev, hjemmeside, e-mail, stormøder og individuelle møder osv. Og det skal være kontinuerligt både i starten men også under hele forandringsforløbet. (Hildebrandt og Brandi 2007. s.55-56).

Kotter understreger også vigtigheden af, at ledelsen skal kontinuerligt kommunikere forandringsvision under forandringsprocessen samtidig med, at de fortæller hvor langt i forløbet organisationen er. Her mener han også, at det er vigtigt, at ledelsen er til stede og synlig for at kommunikationen og dermed budskabet skal virke troværdigt på medarbejderne (Kotter 2009. s. 104). Flere danske undersøgelser peger på mellemlederne som medarbejdernes vigtigste informationskanal. Mellemledernes kommunikative opgave er, at oversætte og videregive topledernes budskab, således at det er relevant og giver mening for den enkelte medarbejder i organisationen. Tilsvarende skal mellemlederen også bære de feedback, der kommer fra medarbejderne, tilbage til topledelsen. Men det er en yderst vanskelig og tidskrævende opgave, at oversætte topledelses vision og strategi til lokale og individuelle praksisser. Problemet opstår, når toplederne ikke forstår eller undervurderer vigtigheden af mellemledernes kommunikationsrolle for at kunne give dem den nødvendige tid og hjælp. Dette problem kan være en stor grund til, at en forandring i organisationen ikke møder motiveret og engageret medarbejder under processen (Strøm og Harboe 2006.s. 75-77).

2.3 Stakeholder Management under Forandringer

Ledelsen skal være meget opmærksom på medarbejderne i forandringsforløbet. De skal kommunikere nødvendigheden af forandringen ud til medarbejderne, samt tydeliggøre hvilken rolle medarbejderne spiller under og efter forandringsprocessen.

Hildebrandt og Brandi mener, at det er i en forandringsproces meget nødvendigt at have fokus på medarbejdernes opgaver. Ledelsen skal have overblik over, hvordan medarbejderne vil blive påvirket både under og efter processen. De påpeger også, at ledelsen skal have overblik over,

hvordan den enkelte medarbejder bliver påvirket af forandringen. Dette skal ledelsen fokusere på og kommunikeres ud til medarbejderne (Hildebrandt og Brandi 2010, s. 13-14).

Hvis ledelsen ikke sikrer at skabe forståelse og engagement hos medarbejderne for, hvorfor forandringen finder sted, er der stor sandsynlighed for, at formålet med forandring ikke opnås. Men hvordan kan ledelsen få sine medarbejdere til at indse nødvendigheden i, at forandringen skal implementeres? Hvordan kan ledelsen samle og motivere sine medarbejdere til en effektiv forandringsproces?

2.3.1 Kommunikation til Medarbejderne under Forandringer

At kommunikere forandringsprocessen effektiv og åben til medarbejderne, er ledelsesopgave. Derfor ligger ansvaret for, at der ikke sker fejkommunikation før og efter forandringen hos ledelsen.

Hildebrandt og Brandi argumenterer for, at under hele forløbet i en forandringsproces er der behov for en leder. En leder der har en klar vision om, hvor gennemførelse af forandringen bringer organisationen til. En dygtig leder, som er villig til at uddelegere sine ledelsesopgaver og dermed inddrage sine medarbejdere i processen (Hildebrandt og Brandi 2007, s. 24- 29).

Via kommunikation kan ledelsen motivere medarbejderne til at engagere sig i forandringen i organisationen. Ledelsen skal skabe forståelse hos medarbejderne for, at det er tvingende nødvendigt, at disse forandringer gennemføres, mener Hildebrandt og Brandi.

Samtidig skal ledelsen være opmærksom på, hvornår forandringen finder sted, og hvorledes interessenterne og de forskellige forretningsområder, der bliver påvirket af forandring, vil reagere. Her handler det om at skabe platform for forandringen og at udarbejde en kommunikationsplan og forandringsstrategi. Hildebrandt og Brandi understreger, at med en effektiv og kontinuerlig kommunikation kan ledelsen skabe stabilitet og kontrol, som vil gøre dette lettere at få medarbejderne med på processen (Hildebrandt og Brandi 2007, s. 51).

Kotter beskriver også i sin "Head versus Heart" teori, at ledelsen skal lede medarbejderne igennem processen med en effektiv og åben kommunikation. Han understreger, at ledelsen skal foreligge et klart mål og en klar vision for sine medarbejdere under forandringen. Et mål og en vision som appellerer til medarbejdernes følelsesmæssige side. Han kalder tilgangen for "See, Feel, Chang". I

denne sammenhænge betyder det, at ledelsen skal kommunikere til medarbejdernes hjerte. Kotter skriver, at ” Til grund for en ægte oplevelse af tvingende nødvendighed ligger der en række følelser: en kompulsiv indstilling, som går ud på at handle – og vinde – her og nu. Når det handler om at påvirke adfærden - (..) - er det letter at påvirke hjertet end forstanden” (Kotter 2008, s. 56-57).

Det han mener, er, at appellere til medarbejdernes følelser i stedet for fornuft, kan ledelsen gennemføre forandringen med at motivere medarbejderne til at arbejde for, at ville forandringen. Misvisende kommunikation kan give ledelsen store konsekvenser for at gennemføre forandringen. Det kan være med til, at processen bliver trukket unødvendigt ud eller, at forandringen møder større modstand end før fejkommunikationen. Det kan være fordi medarbejderne ikke føler, at de er en del af forandringen og derfor opponere mod forandringen.

2.3.2 Forandringsagenterne

Forandringsagenter kan med fordel bruges af ledelsen, når organisationen skal kommunikere en kommende forandring og dens nødvendighed ud til medarbejderne.

En fordel ved forandringsagenterne er, (..)” at de har meldt sig frivilligt til at bære forandringsprocessen igennem. (..) De er positive over for forandringen og brænder for at rykke virksomheden væk fra status quo” (Strøm og Harboe 2006, s. 85).

I nogle tilfælde er det en god ide at lade organisationens unge medarbejdere være forandringsagenter og gå foran i bestræbelse på at nå nogle mål, for eksempel i forbindelse med indførelse af ny teknologi. I andre tilfælde kan det være bedre, at lade nogle af de mere erfarne medarbejdere være agenter i en forandringsproces og derigennem minimere risikoen for, at processen skaber en split mellem det nye og det gamle (Hildebrandt og Brandi 2007, s. 65-66). Forandringsagenter kan på den måde bruges, når der skal kommunikeres hensigtsmæssigt og korrekt med medarbejderne under en forandringsproces. Agenterne skal fremstå som det gode eksempel, som de andre medarbejdere skal følge.

Ifølge Strøm og Harboe, er det vigtigt at kommunikere med den nærmeste leder i hierarkiet, for som medarbejder, leder eller mellemlider har man oftest en tættere forhold og nærer en større tillid til sin nærmeste leder. Ved at præsentere den ønskede adfærd, en adfærd som medbringer almen accept i organisationen og er relevant for medarbejdernes omstændigheder i deres jobfunktion, vil

forandringsagenterne fremstå som troværdige og positive rollemodeller for resten af medarbejderne. (Strøm og Harboe 2006, s. 81-86) De skal helst gøre brug af alle de kommunikationskanaler der er i organisationen for at kommunikere med de øvrige medarbejdere.

Når forandringsinformationer skal kommunikeres ud, vil der i de fleste tilfælde forekomme ”støj” i organisationen. Det kan blandt andet skyldes, at det så kaldte ”word of mouth” metoden, hvor informationen bliver fejkommunikeret og viderebragt til de øvrige medarbejdere. Det kan også opstå på baggrund af usikkerhed blandt medarbejderne, som resulteres af dårlig informationsniveau fra ledelsens side. Hildebrandt og Brandi argumentere for, at med en simpel metode kan organisationsledelsen undgå at ende i en sådan en kommunikative ”støjfiltre”(Hildebrandt og Brandi 2007, s. 51-56);

For det første skal ledelsen lave en kommunikationsplan. Ifølge Hildebrandt og Brandi skal ledelsen lave en detaljeret kommunikationsplan om, hvem må sige hvad, hvornår informationen skal kommunikeres ud og hvordan den skal formuleres ud.

Dette kan hjælpe ledelsen, at de oplysninger der bliver kommunikeret ud er i overensstemmelse med ledelsen, og det kan resultere i, at risikoen for ”støj” kan minimeres i hele organisationen (Hildebrandt og Brandi 2007, s. 66). Ledelsen skal efterfølgende finde frem til og besvare de spørgsmål, som medarbejderne må have i forbindelse med forandringen og dens påvirkning på de enkelte medarbejders jobfunktion. Til sidst nævner Hildebrandt og Brandi, at ledelsen skal vælge nogle fokusgrupper, som er sammensat af udvalgte medarbejdere. Disse medarbejdere skal videregive de nyttige og nødvendige informationer til de øvrige medarbejdere. I den forbindelse argumenter Kotter også, at det er vigtigt, at danne nogle styrende kollisioner helt fra starten af forandringsprocessen, hvor både ledelse og medarbejdere er repræsenteret, og er aktive agenter for forandringerne (Kotler 1997, s. 64).

Hvis ledelsen ikke opfylder sit ansvar, når det drejer sig om en forandringsproces såsom en sammenlægning, kan det føre til usikkerhed blandt medarbejderne omkring deres jobfunktion. Dette kan skabe modstand mod den forstående forandring, som er alt andet end ønskeværdig i en forandringsproces. I værste tilfælde kan det medføre, at forandringen på grund af disse modstande, ikke kan implementeres i organisationen (Kejser, Kempf, Brøknær og Andersen 1991.s 69-71).

2.4 Modstand mod forandring

I dette afsnit vil jeg undersøge modstanden mod forandring, da det er meget relevant at finde frem til, hvorfor de opstår og hvordan de helst kan undgås for, at ledelsen kan gennemføre og implementere en effektiv og nogenlunde smertefri forandringsproces.

En næsten uundværlige forhindring mod enhver organisatoriske forandring er, den modstand forandringen skaber og møder blandt medarbejderne i organisationen.

Når der er tale om modstand mod forandring på individniveau, kan kilderne til modstand deles op i økonomiske årsager eller manglende behovsdækning.

Hvis en forstående forandring kan true den enkelte medarbejders indtjening, vil den formentlig møde modstand, da forandringen ses som skyld i denne forringelse. Modstand kan også opstå blandt ledere og medarbejdere, der oplever en forringelse af deres individuelle behov i arbejdssituationen. De mulige kilder til følelsen af manglende behovsdækning kan være frygt for den personlige sikkerhed, frygt for øget personlige besvær, frygt for nedsat arbejdes tilfredshed, social frygt, imitation over for gennemførelse af ændringer samt kulturbestemte overtro, som det kan ses på figur 1.

Eksempelvis hvis der skal indføres ny teknologier, kan nogle af medarbejderne opleve det som en trussel mod deres tryghed og sikkerhedsbehov, der de er bekymret for, hvorvidt de kan udføre den nye opgave. Hvis der skal rokeres rundt i organisationen, kan medarbejderne frygte for en forringelse af deres sociale behov osv. Kultur bestemte faktor som kan være med til at udløse modstand, basere sig måske på tidligere negativ hændelser i organisationen (Kjær, Skriver, Staunstrup 2007, s.402-404).

Men hvad skal ledelsen gøre for at kontrollere og formindske disse typer modstande?

En almindelig antagelse blandt ledelsen er, at de fleste medarbejdere er forandringsmodvillige. Ud fra dette arbejdspsykologiske syn på forandring, er der mange ledere der mener, at det er medarbejdernes modstand mod forandring, der er årsagen til, at forandringsprocessen ikke går som forventet.

At medarbejdere som udgangspunkt er modvillige til at forandre og tilpasse sig, er et interessant udsagn at dvæle en smule ved. Især når det er medarbejderne, der gennem deres engagement og vilje skal drive forandringer og nytænkning ind i organisationerne. Så hvis ledelsen ikke får indarbejdet en tilstrækkelig tro på det nye blandt medarbejderne, er de som udgangspunkt

handlingsløse og derfor opstår der modstand, som er en meget normal menneskelig reaktion på det ukendte. Hvis modstanden varer ved, vil det være næsten umulig at gennemføre forandringen. Her skal ledelses mål være at få beskrevet en klar og tydelig vision, der skal kunne forstås af alle. Mens de aktivt forsøger at håndtere modstanden.

Frygtede økonomisk tab	<ul style="list-style-type: none"> - at de skal udføre mere arbejde for sammen løn - at de mister muligheden for at overarbejde - at deres avancement muligheder bliver reduceret
Frygt for den personlige sikkerhed	<ul style="list-style-type: none"> - at der kommer krav om ny færdigheder for at udføre arbejdet - at de føler sig overflødige og frygter at miste jobbet
Frygt for øget personligt besvær	<ul style="list-style-type: none"> - at deres arbejdsvilkår bliver mindre behagelige fx fysisk miljø, tid - at ændringen vil forstyrre deres private liv fx anden arbejdstid
Frygt for nedsat arbejdstilfredshed	<ul style="list-style-type: none"> - at de ny opgaver bliver mindre interessant - at de bliver begrænset og får mindre tid til at bidrage med ny forslag
Social frygt	<ul style="list-style-type: none"> - at de mister status - at de må forlad deres arbejdskolleger - at de får mindre information om hvad der forgår i organisationen
Imitation over metode til gennemførelse af ændring	<ul style="list-style-type: none"> - at de føler at ledelsen har noget imod dem, fordi de er blevet udvalgt - at forandringen kommer som et chok og uventet.
Kulturbestemt overtro	<ul style="list-style-type: none"> - at de føler at forandringen strider mod sandheden og vil ikke lykkes. - at forandringen er i uoverensstemmelse med det de tror på.

Figur 1- Mulige kilder til modstand mod forandring

Ledelsen er tilbøjelig til at respondere på medarbejdernes følelser og modstand mod forandringer ved at forklare forandringen intellektuelt, men det er ikke nok. Det er afgørende, at ledelsen også er i stand til at tale til den enkelte medarbejder hjerte (Kotter 2008, s. 56-57). Der skal være fokus på den enkelte medarbejder, der normalt vil tænke på sig selv og sin egen position i forbindelse med forandringen. Medarbejderens personlige frygt kan være på grund af en usikkerhed om ens egen fremtidige opgaver eller frygt for om man besidder de rette kompetencer. Eller den er måske plaget af problemer fra tidligere forandringsprocesser, hvor det ikke er gået godt. Ligeegyldig hvad grunden til modstanden blandt medarbejderne er skal ledelsen tage det alvorligt. Den gode forandringsleder

skal anerkende og lede forandringer på et rationelt såvel som et følelsesmæssigt niveau (Hildebrandt og Brandi 2007, s. 29-31).

Ledelsen skal anvende modstanden som en mulighed for at skabe dialog omkring forandringerne, for ad den vej at skabe forståelse for forandringerne og indsigt i de visioner, der ligger bag.

Ledelsen og medarbejderen har som udgangspunkt forskellige udkigsposter. Ledelsen har typisk været igennem en proces, hvor de har været informeret om de kommende ændringer og den er derfor ventet. Derimod vil medarbejderne kunne opleve, at forandringerne kommer som lyn fra en klar himmel, uden noget varsel (Haslebo, "Den lærende organisation" http://www.haslebo-partnere.dk/view.php?template=normal&page_id=59).

Hvis ledelsen ikke er god til at få kommunikeret til hver enkelt medarbejder, hvad der forventes af dem, bliver medarbejderne ved med at arbejde, som de altid har gjort. Derfor er det nødvendigt, at ledelsen sørger for nye og konkrete arbejdsskemaer med de nye opgaver for hver enkelte medarbejder, som bliver påvirket af forandringen.

Kommunikation, dialog og opfølgning fra ledelsen og til medarbejdere kan sikre, at forandringen vellykket etablerer og stabiliserer sig i organisationen. Det er igen ledelsens ihærdighed og vedholdenhed i sin kommunikation, der kan fremme den enkelte medarbejders opmærksomhed på processen og i særdeleshed være med til at sikre engagementet.

For at undgå for stor modstand i organisationer, når der skal indarbejdes forandringer i forhold til struktur og arbejdsopgaver, vil det, som beskrevet af Kurt Lewin i hans studier fra 40'erne om gruppedynamik, være særdeles relevant at tænke gruppedeltagernes involvering ind i processen. Det skaber mindre modstand (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 359). Derudover vil den læring, der skabes gennem dialog og gennemførelse af forandringsopgaverne være berigende for organisationen. Dialogen og læringen i forbindelse med involvering af medarbejderne vil være med til at løfte produktiviteten og kompetenceniveauet i organisationen.

Det betyder, at ledelsen gennem åben dialog og involvering af medarbejdere vil opleve, at deres arbejde med forandringer vil bære frugt langt tidligere, end de normalt forventer ved en forandringsproces. Når medarbejderne bidrager med deres erfaringer i organisationen, kan de også være med til at etablere ejerskab blandt de øvrige medarbejdere. På den måde får man i organisationen nogle fakkeltbærere, som gennem deres positive tilgang kan være med til at øge indsigten og engagementet. Samlet set skaber det mindre modstand, når flere i medarbejdergruppen har fået forståelse og indsigt i forandringen og således er med til at fremme forandringsprocessen.

2.5 Organisationskultur

Man kan ikke gå uden om organisationskultur, når man taler om forandringer i en organisation. Og dermed emnet, hvilken effekt forandringsprocessen har på kulturen i den på gældende organisation. Organisationskulturen er en uundværlig del af organisationen. Det er her organisationen viser, hvad den følger med sig af eksempelvis; værdier, normer, forståelse, holdninger, tro og tankemønstre, der deles af organisations medlemmer.

Ifølge Edgar Schein er kulturen "...en mønster af grundlæggende antagelser, der er opfundet, optaget eller udviklet af en given gruppe. Mønstrene er opstået efterhånden, som gruppen lære at håndtere sine problemer vedrørende eksternt tilpasning og intern integration. Disse mønstre har for gruppens medlemmer vist sig at være så værdifulde, at de videregives til nye medlemmer som den rigtige måde at opfatte, tænke og føle på"(Kjær, Skriver og Staunstrup 2007, s. 290).

Organisationskulturen udgør således de udskrevet regler i organisationen og udtrykker, hvad man bør og ikke bør. I et stærk organisationskultur, er der i høj grad enighed omkring holdninger, værdier og normer i organisationen. Og omvendt et svag kultur er præget af splittelse mellem medarbejderne og kan medføre, at der opstår subkulturer intern i organisationen.

Der er to måder at skelne kulturen, den ene begreb er den funktionalistiske og den anden er den symbolske.

Kulturbegrebet kan i en overordnet plan inddeles i tre organisationsteoretiske perspektiver, rationalismen, funktionalismen og symbolismen (Schultz 2006, s. 19).

I min afhandling har jeg valgt, at tage udgangspunkt i Scheins kulturopfattelse, dels fordi det har lykket ham at indkredse organisationskulturen i en konkret begrebsmekanisme, der er gennemarbejdet og anerkendt, og dels fordi han repræsenterer funktionalismen, som er baseret på en åben systemopfattelse.

Rationalismen reducerer på forhånd, på grund af den maskintankegang den overfører på kulturområdet, de udviklingsmuligheder som kulturbegrebet kan indeholde, og hvorfor dette perspektiv er fravalgt (Schultz 2006, s. 11).

Jeg vil i de følgende afsnitte forklar begreberne symbolisme og funktionalisme, og redegøre for deres betydning i en organisation under forandring. Jeg ligger dog mest vægt på det funktionalistiske syn på kulturen, da jeg finder det mere relevant i min afhandling.

2.5.1 Det symbolske Syn på kulturen

I den symbolske syn opfattes organisationen som et menneskeligt system, hvor meninger udtrykkes gennem symboler. I dette perspektiv har organisationens kultur ikke en fast og konstant størrelse. Den dannes af hver enkelte medarbejders holdninger og fortolkninger af, hvordan organisations værdier og normer skal være. Schultz mener, at "...det symbolske paradigme antager, at mennesker er en aktiv skaber af sin egen virkelighed.(..) Fænomener er sociale definitioner, hvor mennesket handler ud fra sin definition af en fænomen. De er resultater af en kollektiv meningsdannelse, hvor de samme handlinger kan tillægges forskellige betydninger.(..) den sociale virkelighed er ikke en statisk række af tvingende sociale fakta, men er resultatet af en skabende proces, hvor mennesker fortolker eller definerer hinandens handlinger i stedet for at blot reagere på dem" (Schultz 2006, s. 70).

Det vil sige, at organisationen via sine omgivelser, historik og fremstilling skaber kultur for den enkelte medarbejder. Men den enkelte medarbejder er i lige så høj grad kulturskabende over for organisationen i kraft af sin historie, sine erfaringer og tilgangen til sit arbejde og livet generelt. Ifølge symbolisterne er kultur altså ikke noget, man som leder af en organisation udelukkende bare kan skabe eller ændre – det er noget, man føler og er.

2.5.2 Det funktionalistiske Syn på Kultur

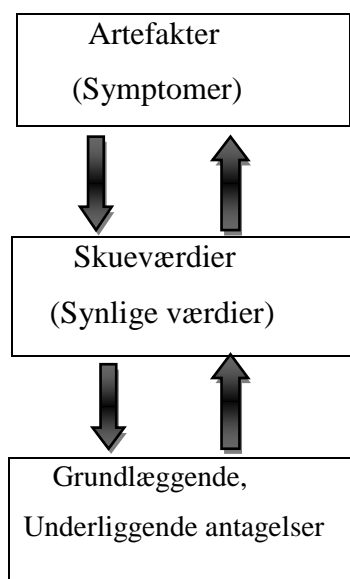
Schein antager, at den funktionalistiske kultur i organisationen er en ledelsesskabt størrelse, som udarbejdes, afgrænses og etableres ud fra ledelses syn på, hvordan organisationen skal fungere. Ifølge Schein "organisationer (..) er skabt, fordi et eller flere individer (her menes ledelse) har en opfattelse af, at koordinerede og fælles handlinger kan frembringe noget, som individuel handling ikke kan" (Schein1994.s. 197).

Schein beskriver organisationskulturen som "(..) et mønster af grundlæggende antagelser, der er opfundet, opdaget eller udviklet af en given gruppe. Mønstrene er opstået efterhånden, som gruppen lærer at håndtere sine problemer vedrørende eksternt tilpasning og intern integration. Disse mønstre har for gruppens medlemmer vist sig at være så værdifulde, at de videregives til nye medlemmer som den rigtige måde at opfatte, tænke og føle på" (Kjær, Skriver og Staunstrup 2007.s. 289).

Schein funktionalistiske kultur i organisationen består af, at de fælles værdier og antagelser, som ledelsen vælger og danner baggrund for medarbejdernes holdninger og handlinger i organisationen.

Når en organisation har en solid kultur, eksisterer en bred enighed, mellem medarbejderne og ledelsen om, hvilke værdier og regler der er kernen i den pågældende organisation.

Hvis man skulle følge Scheins tankegang, så er kulturen en vigtig, hvis ikke den vigtigste, faktor i en forandringssituation. Ledelsen skal derfor have ”kulturen” med i deres implementeringsovervejelser, når de ønsker at gennemføre en forandring succesfuld. Kulturen skal være den samlede punkt for samtlige medarbejdere i organisationen. Han argumenter for, at kulturen opstår via ledelse, som skaber organisationen og dens medarbejders værdier og antagelser, derfor skal kulturen og ledelse ses i en sammenhæng. Hvis de tildelte værdier og antagelser accepteres succesfuld, opstår der en kultur. Eftersom organisationen løber ind i forandringsudfordringer, fordi dens omverden ændre sig, vil nogle af disse accepterede antagelser ikke være gyldige længere. Her skal ledelsen træde ind og gøre sig gældende igen. Det kræver, at ledelsen starter forandringsprocessen med det formål at udvikle en ny kultur, der svar til de nye tilpasninger organisationen går i gennem. Her er det væsentligt at skelne mellem Scheins tre kulturniveauer; artefakter, værdier og grundlæggende antagelser.



Figur 2 – Scheins kulturniveauer

Artefakterne er kulturens synlige og hørbare niveau. Indsamlingen af data om artefakter er forholdsvis simple, men fortolkning af det kan derimod være vanskeligt. Værdierne er de meninger, der er om virkeligheden, og om hvordan tingene burde fungere og være. Værdierne har højere bevidsthedsniveau end de grundlæggende antagelser, for de er ikke blevet accepteret. Værdier, der

gennem lang tid har været alment accepteret som grundlæggende for organisationens adfærd, og dermed har virket adfærdsstyrende gennem en længere periode, danner og bliver til grundlæggende antagelser (Schein 1994.s.24-29).

Kulturens magt ligger i at disse antagelser er fælles blandt medarbejderne og derfor mere holdbare. Hvis der opstår en anden form for adfærd baseret på et andet grundlag, opfattes denne som afvigende og uforståeligt, hvorfor medarbejderne vil søge at bringe den adfærd i harmoni med de grundlæggende værdier, de selv har i organisationen.

Denne modstand fra medarbejderne er forståeligt, da mennesker har brug for kognitiv stabilitet, og derfor i en forandringsproces og kulturændring udlæses den psykologiske forsvarsmekanisme.

Det er derfor yderst vigtigt at påtænke kultur og dens påvirkning i processen, hvis organisationen overvejer at udføre en forandring.

2.5.3 Kulturændring

Ledelsen skal forstå, hvordan kulturen er blevet til gennem en aktiv socialiseringsproces, som er den proces ved hvilken nye medlemmer overtager kerne elementerne i en ny kultur for at kunne ændre og udvikle organisationsstrukturen. Som Schein nævner, ” Socialiseringen indebærer, at organisationen igennem sit ledelseslag indlærer (hos medarbejderne) de forskelligartede adfærdsregler samt de antagelser, der ligger til grund for adfærdsreglerne”(Schein 1994,s. 213).

Der er flere metoder, som ledelsen bruger for at kommunikere organisations værdier og antagelser overfor medarbejderne. Nogle af dem er bevidste og overlagte handlinger, mens de andre er ubevidste. Effekten af disse kommunikationsmetoder er forskellige og afhænger dels af, (1) hvor magtfuld lederens påvirkning er, (2) hvor implicite eller eksplicite de overførte budskaber er, og (3) hvor tilsigtede de er. Som det kan ses i figur 3 har Schein grupperet virkemåderne i primære og sekundære indlejringsmekanismer (Schein 1994, s. 215).

<i>Primære indlejringsmekanismer</i>	<i>Sekundære indlejringsmekanismer</i>
Hvad ledere lægger mærke til, måler og kontrollerer regelmæssigt	Organisationsdesign og – struktur
Hvordan ledere reagerer på kritiske hændelser og organisatoriske kriser	Organisationssystemer og – procedurer
Observerede kriterier, ud fra hvilke ledere allokerer knappe ressourcer	Organisatoriske ceremonier og ritualer
Bevidst brug af rollemodeller, indlæring og vejledning	Design af fysiske rammer, facader og bygninger
Observerede kriterier, ud fra hvilke ledere belønninger og status	Historier, legender og myter om personer og begivenheder
Observerede kriterier ud fra hvilke ledere rekrutterer, udvælger, forfremmer, pensionerer og udstøder medlemmer af organisationen	Formaliserede beskrivelser af organisationens filosofi, værdier og mottoer

Figur 3- Scheins Kulturelle indlejringsmekanismer

2.5.3.1 Primære kulturindlejringsmekanismer

En af de mest kraftfulde mekanismer, hvormed grundlæggende er ifølge Schein, alt fra hvad ledelsen systematisk bemærker og kommenterer, til hvad de måler, kontrollerer og belønner og på andre måder systematisk beskæftiger sig med. Han argumenter for, at” hvis ledere er bevidste om denne proces, bliver det systematisk at rette sin opmærksomhed mod bestemte ting, til en virkningsfuld måde at kommunikere et budskab på, navnlig hvis lederne er fuldstændig konsekvente i deres egen adfærd”(Schein 1994, s. 216).

Den måde ledelsen håndterer og overvinder kriser og kritiske hændelser er ligeledes en betydningsfuld mekanisme til indlejring af værdier og antagelser. Kriser er især af betydning for uddannelsen og videregivelsen af kulturen, idet det forhøjede følelsesmæssige engagement i sådanne en situationer forøger læringsintensiteten. Krisen forøger usikkerheden, og formindskelse på usikkerhed er en stærk motivationsfaktor til ny læring. Hvis folk er fælles om intense følelsesmæssige oplevelser og i fællesskab lærer, hvordan de skal formindske usikkerheden, husker de bedre det, de har lært (Schein 1994, s. 121-122).

Ledelsens bevidste rollemodel adfærd i formelle som uformelle sammenhænge har også stor betydning for frembringelse af værdier og antagelser.

En organisations ledelse kan også, ved at konsekvent knytte belønning eller straf til den adfærd de viser interesse for, videregive egne prioriteringer, værdier og antagelser. Medarbejder i en organisation lærer af egne erfaringer i forbindelse med forfremmelser og personalebedømmelser, hvad organisationen værdsætter, og hvad den straffer. Medarbejderne lærer også at typen af belønning og straf i sig selv bærer et budskab.

En af de mest u håndgribelige og dog mest virkningsfulde måder hvorpå kultur indlejres, er udvælgelsen og ansættelsen af nye medarbejdere. Det er især, når de kombineres med socialiseringsstrategier, der er designet med henblik på indlæring af kulturantagelser.

Grundlæggende antagelser bliver yderligere forstærket gennem kriterierne for, hvem der bliver eller ikke bliver forfremmet i organisationen, og hvem der bliver førtidspensionist, degraderet eller afskediget. De foregående mekanismer spiller sammen og vil normalt forstærke hinanden, hvis ledelses egne overbevisninger, værdier og antagelser er konsistente (Schein 1994, s. 224-228).

2.5.3.2 Sekundære udtryks- og forstærkningsmekanismer

Schein betragter de sekundære mekanismer som synlige artefakter. De skaber ikke kulturen i organisationen, men forstrækker denne. Det kan dog være svært at tyde om disse er artefakter, uden at observere ledelses faktiske adfærd. Eksempelvis kan organisationsstruktur være med til at forstærke ledelsesværdier, uden at kunne levere entydige fortolkningsmuligheder.

Ritualer og ceremonier kan have mange former og det kan være svært at finde ud af, hvilke værdier og antagelser har ført til disse. Men de kan medvirke til at forstrække en adfærd, som antages for at være betydningsfuld. Det sammen gælder for design af fysiske rum, facader og bygninger, der kan reflektere såvel på ledelsesantagelser som arkitektens ide. Hvis disse indrettes for at forstrække ledelsesformål, kan eksempelvis en åben konto afdeling symbolisere og udtrykke åbenhed og kommunikations vigtighed.

Ifølge Schein er det budskab, der kan udledes af historier og myter, ofte stærk forenklet eller ligefrem flertydige, derfor er denne form for kommunikation noget upålideligt. Den sidste metode er den formelle, skriftlige formidling, som ledelsen tager i anvendelse i et forsøg på eksplicit at udtrykke, hvad disse værdier og antagelser er (Schein 1994, s. 229-234).

Indlejringsmekanismerne peger på hvordan eksplicite og implicite handlinger og adfærd fra ledelsesside, indlejrer værdier og antagelser om kulturens funktionsområder. Ledelsens opfattelse og forståelse om indlejringsmekanismer spiller en stor rolle i en kulturforandringsproces.

Hvis nogen del af kernestrukturen skal ændres mere end blot små og gradvise forandringer, skal organisationen først opleve en tilstrækkelig til at gennemtvinge en coping, bearbejdelse og håndterings proces, der går længere end bare forstrække de eksisterende antagelser. Lewin kaldte, i sin forandringsmodel skabelse af sådan uligevægt, for optøning eller tilvejebringelse af motivation for forandringen. Schein opdelt i sin senere forskning denne fase i tre forskellige processer, som skal alle sammen være gradvis til sted for at udvikle en motivation for forandringen. Disse tre processer er som følgende; "(1) tilstrækkeligt med uforudset, negativ eller afkræftende information til at afstedkomme alvorligt ubehag og uligevægt; (2) sammenkædning af denne afkræftende information med vigtige mål og idealer, der skaber angst eller skyldfølelse, og; (3) tilstrækkeligt med psykologisk tryghed til at se en mulighed for at løse problemet uden tab af identitet eller integritet, så organisationens medlemmer kan tillade sig at indrømme den afkræftende information i stedet for defensivt at fornægte den (Schein 1994, s. 278). Disse forandringsfaser og processer vil blive gennemgået i næste kapitel.

Schein mener, at på de forskellige trin i en given organisationskulturs udvikling opstår der forskellige muligheder for forandring. Dette skyldes af den specielle funktion kulturen har på hvert udviklingstrin. Disse organisatoriske trine er (1) Fødsel og tidlig vækst (2) Midaldrende (3) Alder og forfald.

I den første trin har ledelses antagelser og værdier den væsentligste kulturelle påvirkning, da det er organisations tidlige vækst fase. Hvis det kulturelle paradigme, som indlejres i organisationen, opfylder sit primære mål, kan det herefter blive til organisationens særegne kompetence.

Jo ældre, større og kompleks organisationskultur bliver, desto mere betydning får de andre grupper i organisationen. I denne fase vil bevidste ændringsforslag af kulturen blive sandsynligvis ignoreret eller modarbejdet (Schein 1994, 282-284). I stedet vil dominerende medarbejder og grupper forsøge at bevare kulturen. Grundet her er at "de primære kulturskabere er stadig til sted, kulturen hjælper organisationen med at definere sig selv og trænge ind i potentielt fjendtlige miljøer og/eller mange elementer af kulturen er blevet indlært som forsvarsmekanismer mod angst under organisations kamp for at opbygge og vedligeholde sig selv" (Schein 1994, s. 283).

En midaldrende organisations styrke ligger i variationsbredde i dens subkulturer. Uanset om ledelsen er bevidste om det eller ej, udvikler de midaldrende organisationer sig kulturen ved at vurdere forskellige subkulturers styrker og svagheder og derefter drejer hele kulturen i retning af en af subkulturene.

Det er interessant at bemærke, at karakteren af ændringsmekanismerne bliver mere og mere radikal efterhånden som organisationen bliver ældre. Dette følges af organisationens manglende evne til at løbende tilpasse sig, idet de faste værdier og retninger, der er dannet hos medarbejderne, forhindrer ledelsen i at gennemføre strategier, der ikke er i overensstemmelse med de tidligere succes overbevisninger.

Den ældre stadie nås somme tider, når organisationen ikke længere er i stand til at vokse, fordi den har mættet sit marked eller dens produkter er blevet forældede. Dette stadie hænger ikke nødvendigvis sammen med alder, størrelse, men afspiller sammenspillet mellem organisations output og de muligheder og forhindringer i omverden. Alder har betydning, hvis kulturforandring er påkrævet, idet det grundlæggende strategiske valg her står som Schein nævner, ”mellem en hurtig ændring i dele af kulturen for dermed at gøre organisationen tilpasningsdygtig igen gennem en eller anden form for radikal kursændring, eller at nedbryde organisationen og dens kultur gennem en fuldsætning reorganiseringproces ved en fusion, en overtagelse eller konkurs (Schein 1994, s. 299).

Disse forandringsprocesser har en stor omfang og kræver meget arbejde, hvorfor Schein argumenterer at overbevisninger, der fastholder organisationen i en uligevægtstilstand med omgivelserne, kan ændres ved at ændre på sammensætningen af organisationens dominerende koalitioner, eller mest virkningsfuldt gennem indsættelsen af en ny direktør. Såfremt denne lykkes med at afværge den kritiske situation, vil de nye antagelser indlejres og styrkes af et nyt system af aktiviteter, der fastholder nye succesfulde arbejds mønstre og processer.

2.5.4 Refleksion over Schein kulturopfattelse

Hvis kernen i organisationskulturen skal ændre sig mere, end blot små gradvise ændringer, må organisationen først opleve tilstrækkeligt med uligevægt til at gennemtvinge en forandringsproces, der går længere end til blot at forstærke de eksisterende antagelser. Uligevægten synes umiddelbar i aldrende organisationer, hvor antagelserne har resulteret i fastgroede forestillinger, der retfærdiggør

en succesrig fortid, og derfor gør det vanskeligt at ændre organisationen. Trods tilstedeværelsen af afkræftende informationer forklarer Scheins diskussion af optøningsprocessen vigtigheden af at kunne mobilisere tilstrækkeligt med psykologisk tryghed, for at kunne motivere organisationen til handling.

I den forbindelse er en stærk ledelse nødvendig, da de skal formå at vække fundamentale følelser hos medarbejderne og deres indre glød og optimisme sender stærke signaler om tiltro til visionen, hvilket reducerer usikkerhed og derved nedbryder den modstand, der er forbundet hermed.

Ledelsen skal i høj grad virke troværdige overfor medarbejderne, som følge af overensstemmelse med udtrykte værdier og grundlæggende antagelser, der er appellerende, hvilket sammenfattende skaber engagement baseret på en høj personlig magt, mener Schein.

Hovedbudskabet i Scheins kulturteori er, at lederens værktøjer til kulturændring er de indgange, som de primære og sekundære indlejningsmekanismer definerer. Schein diskuterer ikke eksplicit lederens påvirkning af kulturen ud fra de enkelte kulturniveauer, ud over at han gør opmærksom på, at de sekundære indlejningsmekanismer omfatter en række artefakter. Imidlertid er det udbredt praksis, at kulturelle ændringsstrategier fokuserer på aktørers fortolkninger og værdier, hvilket afføder interventioner i form af selvrefleksion og læreprocesser. Processen fokuserer på overførsel af værdier i organisationen, hvad enten det er igennem medarbejdelse af udøvet værdier eller synliggørelse af nye værdier. Forandrings indgriben formuleres med udgangspunkt i værdiniveauet, da disse ligger tættest på medlemmernes selvforståelse og kan gøres til genstand for diskussion (kognitiv redefinition). Indgangen er ofte de modstridende relationer mellem værdier og grundlæggende antagelser, da disse er de mest velegnede som følge af, at disse relationer er mere ustabile og dermed nemmere at optø (Schultz 1990, s. 129).

Der er dog flere teoretikere, der advarer mod at gribe direkte ind i kulturen blandt andet Kotter. Argumentet er, at man ved interventionsforsøg, der antager en frontal tilgang til værdiændringer, ofte møder modstand og skal håndtere stærke følelsesmæssige udladninger. Dette betyder ikke, at ledelsen i udgangspunktet ikke skal være bevidst om nødvendigheden af at fokusere på organisationskulturen og de værdier, der skal bære forandringen igennem. Derfor anbefales at rette fokus på adfærdsændringer, eftersom disse vil indlejres i holdninger og værdier, såfremt adfærdsændringerne vinder tilslutning eller fører til succes.

De eksisterende overbevisninger påvirker vores adfærd, og ved at ændre adfærd opnås nye beviser, der kan udkonkurrere de eksisterende overbevisninger, såfremt beviserne er tydelige og mange.

I relation til de organisatoriske forandringsprocesser er det min holdning, at det essentielle er den ledelsesmæssige opmærksomhed, den kognitive redefinition af nøglebegreber i sættet af antagelser skal have, efter at organisationen er optøet. Dermed læner jeg mig op ad Kotters tilgang, men vil med støtte fra Schein understrege, at adfærdsændringer ikke er tilstrækkelige for at bære kulturændringen igennem.

Optøningsaktiviteterne medvirker først og fremmest til at skabe øget bevidsthed blandt organisationens medarbejdere, men forandringsprocessens omfang såvel strukturelt som kulturelt, indgreb eksempelvis ved hjælp af undervisning og træning, som reducerer medarbejdernes angst over for nye tænkemåder, der er indeholdt i et nyt kulturelt paradigme. Ændring i artefakter kan have et formål i sig selv, men manipulation af artefakter eller anvendelsen af de sekundære indlejningsmekanismer kan knyttes til spændingen mellem nye værdier og gamle antagelser, således at artefakterne bringes i overensstemmelse med de nye værdier og derigennem forstærker forandringsbudskabet. De nye værdier skal synliggøres og kommunikeres langt mere direkte til organisationen, bl.a. gennem lederes daglige adfærd og opmærksomhedsområder, bevidst brug af rollemodeller og kriterier for belønning og forfremmelser og andre primære indlejningsmekanismer.

2.6 Sammenfatning af ledelse af forandring

I den første del af teorigennemgang redegjorde jeg for de kommunikative og ledelsesmæssige forandringsteorier, som jeg mener, er relevant, når der er tale om en effektiv forandringsproces med medarbejderinvolvering.

Min primære fokus her har været på, de kommunikative og kulturelle aspekter, som ledelsen skal være opmærksom på i forhold til medarbejderne under et forandringsforløb.

Jeg vil nu samle på første del af min teorigennemgang og de konklusioner jeg er nået frem til omkring forandringsledelse og forandringsimplementering og motivation af medarbejder under forandringen.

Kommunikation er en gensidig proces. Og det er den væsentligste enkelt kompetence hos ledelsen. Man skelner således mellem på den ene side det, der siges, og på den anden side den måde, det siges på. Der er altid en risiko for misforståelse til sted, når man kommunikerer. Det ene risikoelement i kommunikationen er det, at man siger et og gøre andet. Som medarbejder forventer

man en stor overensstemmelse mellem det budskab, der sendes ud og ledelsens handlinger, hvis det ikke er overensstemmelse vil medarbejderne miste troværdigheden til ledelsen og dermed også til den forstående forandringsvision. God kommunikation skal i et omfang afspejle menneskelige følelser. Det skal være direkte, forståeligt og simpelt. Disse kommunikative budskaber og informationer kan kommunikeres ud til medarbejderne via kommunikationskanaler den pågældende organisation har til rådighed så som stor møder, nyhedsbreve, e-mail, individuelle møder, osv. Ledelsen skal være opmærksom på at bruge kontinuerligt så mange så mulige af disse kanaler for, at medarbejderne ikke kan undgå at følge med forandringsvision og dens proces.

Ledelsen skal være synlig i hele forandringsprocessen og fremtræde med en effektiv og kontinuerligt kommunikation omkring hvad visionen med forandringen er, og hvor organisationen er på vej til. På den måde kan ledelsen vinde medarbejdernes tillid og skabe ro og kontrol over forandringen, som kan føre til at forandringen gennemføres succesfuld.

I en forandringsituation skal ledelsen skabe en forståelse for, hvorfor det er nødvendigt, at forandringen gennemføres. Her skal ledelsen kommunikere til medarbejdernes hjerte og appellere til deres følelser (see, feel, change) for at motivere medarbejderne til at ville forandringen, og dermed arbejde sammen for at implementere forandringen og opnå dens vision.

Et brugbart redskab under forandringsprocessen er forandringsagenter og fokusgrupper. Disse grupper kan bestå af både repræsentanter fra ledelsen og medarbejderne. Disse skal være med til at i fællesskab finde frem til en strategi om, hvordan organisationen bedst muligt kan implementere forandringen, og derefter videregiver de nødvendige informationer til de øvrige medarbejdere. En af de helt store fordele ved at anvende forandringsagenter er, at de har meldt sig frivilligt til at gennemføre forandringsprocessen. De er positive over for forandringen og ønsker at rykke organisationen væk fra status quo. De vil virkelig gøre en indsats og ser opgaven som en ny og spændende udfordring, som de vil lægge ekstra energi i.

Det er en udbredt viden, at forandring for det meste bliver mødt med modstand. Som udgangspunkt er modstand en temmelig rationel reaktion fra enkelte medarbejder eller grupper mod det ukendte. Kilden til modstand kan være på grund af økonomiske årsager eller frygt for manglende behovstilfredshed. Lige gyldig hvad grunden til modstanden blandt medarbejderne er, skal ledelsen tage det alvorligt.

Det er nødvendigt at ledelsen spotter potentielle kilder for at finde ud af, hvordan de vil reagere på, når de står foran implementering af en forandring. Det er ikke nok, at ledelsen på medarbejdernes følelser og modstand mod forandringer ved at forklare forandringen intellektuelt. De skal også være i stand til at tale til den enkelte medarbejders hjerte. Ledelsen skal bruge modstanden som en mulighed for at skabe dialog omkring forandringerne, for ad den vej at skabe forståelse for forandringerne og indsigt i de visioner, der ligger bag.

Kommunikation, dialog og opfølgning fra ledelsen og til medarbejdere kan sikre, at forandringen vellykket etablerer og stabiliserer sig i organisationen. Det er igen ledelsens ihærdighed og vedholdenhed i sin kommunikation, der kan fremme den enkelte medarbejders opmærksomhed på processen og i særdeleshed være med til at sikre engagementet.

Når medarbejderne bidrager med deres erfaringer i organisationen, kan de også være med til at etablere ejerskab blandt de øvrige medarbejdere. Samlet set skaber det mindre modstand, når flere i medarbejdergruppen har fået forståelse og indsigt i forandringen og således er med til at fremme forandringsprocessen.

I hele forandringsprocessen er det også vigtigt, at ledelsen holder øje med organisationskultur og den måde det påvirkes af situationen. Grunden er, at kulturen er den samlede element i organisationen. Fra det symbolske perspektiv er kulturen en fortolkning af, hvad den enkelte medarbejder mener organisations værdier og normer skal være og den er ikke ledelsesskabt. Kulturen i sådan en organisation er det, medarbejderne føler og er.

Det andet perspektiv er funktionalistiske kultur. Her er dannelse af kulturen er ledelsesopgave. De kan påvirke og manipulere det til at fremstå som den korrekte måde at tænke og føle i organisationen.

Det er vigtigt at ikke undervurdere kulturens betydning i forbindelse med organisationsændringer, idet kulturen er et flerdimensionalt fænomen, der i sidste ende afspejler organisationens forsøg på at tilpasse sig og lære, og denne er i sig selv et produkt af læreprocessen. Kultur opfylder således ikke kun funktionen med at tilføre stabilitet, mening og forudsigelighed, men er resultatet af historisk virkningsfulde beslutninger.

Ledelsesrollen er central i de forandringsprocesser, da det er ledelse, der igangsætter forandringsprocesser. For det første skal de stille den afkræftende information til rådighed, der

sætter forandringsprocessen i gang, og de skal samtidigt skabe en tilstrækkelig psykologisk tryghed til, at organisationens medlemmer accepterer behovet for ændringer og påbegynder den traumatiske læreproces, der typisk er involveret. Processen i forbindelse med udviklingen af nye antagelser bliver så en proces, der omfatter kognitiv redefinition gennem undervisning, træning, nødvendige forandringer af struktur og processer, konsekvent opmærksomhed over for og belønning af tegn på indlæring af de nye metoder, skabelse af slogans, historier, myter og ritualer og andre måder til at tvinge folk til at ændre adfærd, og vigtigst af alt en ledelsesmæssig selvopmærksomhed og bevidst anvendelse af de primære indlæringsmekanismer.

I forbindelse med sammenlægningsforandringer er det svært for ledelsen at skabe en fællessamlende kultur. I tilfalden skal ledelsen enten satse på en af de eksisterende ”gamle” kultur eller også skabe en helt ny kultur, som ingen af medarbejderne har arbejdede under inden forandringen. Begge metoder vil højt sandsynligt møde modstand fra medarbejderne, der de ikke for lov til at beholde den kendte kultur. Hvis ledelsen vælger at indføre en nye kultur og hvis den integreres succesfuld, danner den en fremtidig stærk og robust sammenarbejde mellem medarbejderne og ledelsen.

2. Motiverende forandringsproces

I denne del af afhandlingen vil jeg gerne belyse, hvordan ledelsen kan fremme forandringsprocessen ved hjælp af medarbejdsmotivation. Hvilken ledelsesstil skal ledelsen i organisationen påtage sig for at have et godt fundament for forandringsimplementering? Hvordan kan ledelsen fremme viljen i medarbejderne for at ville forandringen?

Ifølge Hildebrandt har organisationerne i den moderne tid mere end nogensinde brug for ledelsen, hvis der skal skabes en realistisk og god fundament for ændringer og forandringer i organisationen. Han siger også, at ”Det indebærer, at vi skal arbejde med leder- og ledelsesudvikling, og det kræver også, at der arbejdes med medarbejderudvikling med henblik på at udvikle de arbejdsformer og de former for fællesskaber, der skal etableres for at skabe og udvikle nye organisationer” (Hildebrandt 2005. s.143).

Det er vigtigt, at organisationen sørger for en solid fællesskabsfølelse blandt medarbejderne, og det skal være relevant i forbindelse med medarbejdernes trivsel for, at implementering af forandringen skal føre til succes.

Det er efterhånden ikke nok, at ledelsen forventer, at medarbejderne alene skal ændre sig, så forandringen kan gennemføres. Det handler i lige så høj grad også om ledelsen og deres valgte ledelsesstil. Hildebrandt påpeger, at ”Netop i den nuværende situation, hvor den offentlige sektor og dens mange institutioner (..) udsættes for et stort pres, er det vigtigt, at der fokuseres på ledelse og på leder- og ledelsesudvikling. Hvis det er tid til forandring, er det også tid til ledelse” (Hildebrandt 2005.s.145).

Spørgsmålet er så, hvilken ledelsesstil kan føre til at etablere en effektiv forandringsproces hos medarbejderne? Og hvordan kan ledelsen være med til at skabe motivation blandt medarbejderne til at ville forandringen?

I denne del af afhandlingen vil jeg indledningsvis definere motivation og kigge på dens betydning under en forandringsproces.

Derefter redegør jeg for Herzbergs motivationsteori og forklare, hvorfor jeg finder det relevant i forbindelse med afhandlingen.

Dernæst kommer jeg ind på kommunikation og involvering af medarbejderne under forandringerne som er mit hovedemne i afhandlingen. I dette afsnit anvender jeg primært Hildebrandt og Brandis

teorier om forandringsledelse. Jeg trækker også på John Kotter og hans 8-trins model for forandringsprocessen.

Efterfølgende præsenterer jeg Lewins og Scheins forandringsmodeller. Jeg finder det relevant at anvende disse teorier i afhandlingen, da det danner et overblik over, hvor Kotter har fået inspiration fra for at opstille sin 8-trins model. derefter beskriver jeg Kotters 8-trins Model, som er et velkendt redskab for ledelsen, når der er tale om implementering af forandring i en organisation.

Jeg finder disse teorier meget relevant, da de kan hjælpe ledelsen til at skabe motivation og vilje hos medarbejderne, således at implementering kan forløbe succesfuld.

Dernæst vil jeg lave en sammenkobling af Hildebrandt og Brandis forandringsteorier og kotters 8-trins model. Jeg vil udefra disse teorier opstille en model, som er baseret på den viden jeg har erhvervet mig ved teorigennemgangen, og hvordan jeg mener, en forandringsproces skal forløbe, hvad den skal indeholde for at motivere medarbejderne til at ville forandringen.

Afslutningsvis vil jeg komme med en delkonklusion på afsnittet motiverende forandringsproces.

3.1 Motivation

Motivation stammer fra det latinske ord *motio*, som betyder at ”bevæge”. At skabe motivation betyder derfor ”bevægelse”(Kjær, Skriver og Staunstrup 2007. s. 67). Når ledelsen i en organisation anvender ordet motivation, ønsker de at fremme en positiv relation blandt medarbejderne. Via denne positiv afhængighed ønsker organisationen at skabe en arbejdstilstand hos medarbejderne, som gør, at de yder en ekstra indsats på deres arbejde, som er resultat af den loyalitet, de føler over deres kolleger (Kjær, Skriver og Staunstrup 2007.s. 66).

Motivation i en organisation har hensigt i at påvirke medarbejderne til at bevæge sig i retning af organisations vision og mission.

3.1.1 Herzbergs Motivationsteori

I denne sammenhæng kan det være nyttigt at inddrage Herzbergs motivations-hygijne model, som skelner mellem motivations- og vedligeholdelses-faktorer. Essensen i Herzbergs model er, at en ikke-utilfreds medarbejder, ikke nødvendigvis er en motiveret medarbejder. Det vil altså sige, at der

er en risiko for, at visse medarbejdere bliver fanget i en tilstand af ”ikke-utilfredshed”, men uden tilstrækkelig motivation til at yde en optimal indsats.

Vedligeholdelsesfaktorer (Rammer for arbejdets udførelse)	Motivationsfaktorer (Arbejdets indhold)
<p>Arbejdsforhold:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geografisk beliggenhed - Bygninger - Indretning - Kantine <p>Mellemmenneskelige relationer:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbejdsgrupper - Spisegrupper - Firmafester - Fællesskabsfølelse <p>Løn:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lønforhold - Lønforhøjelser - Udbyttedeling, pension <p>Sikkerhed i arbejdet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retfærdighed - Tryghed - Anciennitetsregler <p>Status:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Firmastatus - Møblering af kontor - Titler, privilegier - Personlige kontakter <p>Ledelsesteknik:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informationer - Målsætninger - arbejdsregler 	<p>Ansvar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Involvering - Delegering - Selve arbejdet - Indflydelse - Interessante opgaver <p>Anerkendelse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Påskønnelse - Belønninger for specielle - forfremmelser <p>Selve arbejdet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indhold - Frihedsgrader - Udviklingsmuligheder - Stadig fornyelse - Indflydelse <p>Mulighed for vækst, avancement:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efteruddannelse - Forfremmelse - Imødekommende klima - Firmavækst <p>Handlemulighed, præstation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Delegering - Handlefrihed - Informationer - Udnyttelse af evner

Figur 4. Herzberg's to-faktorteori

Hygiejne faktorer: Hygiejne faktorer dækker over forhold, der er eksterne i forhold til selve jobbet eller jobfunktionen. Disse faktorer øger ikke job tilfredsheden, men de øger utilfredsheden såfremt, de ikke er der. De har ikke en direkte medvirkende til at skabe motivation, men disse er nogle betingelser, som skal være til sted for at forhindre utilfredshed blandt medarbejderne (Kjær, Skriver og Staunstrup 2007,s. 75). Her er der tale om nogle yderstyrende faktorer, som medarbejderne ikke

har kontrol over, men ledelsen og det omkringliggende miljø kan have indflydelse på (Kjær, Skriver og Staunstrup 2007, s. 44-45).

Motivationsfaktorer: Motivationsfaktorer dækker over forhold, der har direkte betydning for selve jobbet eller jobfunktionen. Hvis disse forhold er tilstedet, vil job tilfredsheden alt andet lige stige. Motivationsfaktorerne er i stor grad afhængige af de indrestyrende faktorer, såsom medarbejderens egne overvejelser og beslutninger i forhold til sin jobfunktion. Ledelsen kan forsøge at øge motivationen ved at påvirke de hygiejne faktorer som eksempelvis en lønforhøjelse, men medarbejdernes syn på, hvordan de opfatter sig selv og bliver opfattede af kolleger og ledelsen på jobbet, er nøglen til at skabe motivation (Kjær, Skriver og Staunstrup, s. 76).

Herzberg bliver kritiseret for sin motivations teori, blandt andet fordi det hævdes, at det er en naturlig menneskelig egenskab at tillægge tilfredshed ens egen skyld, mens det er lige så naturligt at give eksterne forhold skylden for utilfredshed. Yderligere kritik går på, at højere job tilfredshed ikke nødvendigvis medfører højere eller bedre præstationer på jobbet, idet den, ifølge Herzberg opnået motivation, ligeså godt kan anvendes uden for arbejdsmæssige sammenhænge (Kjær, Skriver og Staunstrup 2007, s. 77-79).

Uanset kritikken mener jeg, at det kan ved hjælp af Herzberg fastslås, at motivation skabes og udvikles som en del af og i individet. Og dermed fastslår at ydre forhold som incitamentsstyring og eller straf kun har kortvarig, om nogen, virkning på motivationen hos den enkelte.

3.2 Kommunikation og medarbejderinvolvering

Motivation af medarbejderne under en forandringsproces er en vigtig men også vanskelig opgave for ledelse af en organisation. I den sammenhænge har Hildebrandt og Brandt opstillet fire principper som ledelses værktøjer for at implementere en forandring succesfuld.

3.2.1 Kontinuitet

Her handler det om, at have en kontinuitet i processen fra start til slut af forandringen. En ”rød tråd” som giver klar overblik over, hvordan og hvor meget medarbejderne skal involveres i forløbet. Dette skaber stabilitet og tryghed blandt medarbejderne i forandringsprocessen (Hildebrandt og

Brandi, 2007, s. 60). Hildebrandt og Brandi mener, at et vigtigt analyseværktøj til at kunne fastholde den ”rød tråd”, kan være at udarbejde et skema, hvor ledelsen analyserer de mest berørte interessenter i forandringsforløbet og dermed kan besvare følgende spørgsmål; (Hildebrandt & Brandi, 2010, side. 58)

1. Hvem bliver påvirket af forandringerne?
2. Hvordan bliver de påvirket?
3. Hvad kan/skal/vil ledelsen gøre ved det?

Et andet værktøj kan være spørgeskema eller trivselsskema. Det kan være med til at forbedre kommunikationen mellem medarbejderne og ledelsen ved at understrege medarbejdernes mening og tanker om forandringen. Dette kan hjælpe ledelsen til at prioritere og gribe forandringen an på en effektiv måde. Ledelsen kan komponere interessentanalysen og trivselsspørgeskema for at finde de relevante spørgsmål for den enkelte medarbejders velvære og trivsel både under og efter forandringsprocessen. For eksempel kan ledelsen spørge til følgende;

”Er du bekymret for at de kompetencer, der er nødvendige for at opnå succes i dit job, vil ændres som følge af forandringen? Har du tillid til, at du vil få den nødvendige uddannelse og oplæring i forandringsprocessen? Er du bekymret for, at mængden af arbejde vil stige markant som følge af forandringen? Tror du, at forandringen vil bringe mere vinding eller mere tab for dig personligt?” (Hildebrandt og Brandi 2010, s. 60).

Trivselsskema er både en meget effektiv og simpelt ledelsesværktøj, som kan give ledelsen den nødvendige overblik under forandringen. Som nævnt tidligere kan det hjælpe ledelsen med at identificere de medarbejder der bliver påvirket af forandring og finde ud af, hvor meget de bliver påvirket. Og dermed give ledelsen en ide om, hvordan de skal håndtere den enkelte medarbejder og jobfunktion under forandringen (Hildebrandt og Brandi 2010, s. 58).

3.2.2 Forståelsesparameteret – En proaktiv Tilgang til Forandringerne

Forståelsesparameteret og en proaktiv tilgang til forandring er de to andre principper af Hildebrandt og Brandi. En af ledelsens vigtigste opgaver er at sikre, at medarbejderne føler sig hørt og velinformeret under hele forandringsprocessen.

Denne behov kan afdækkes ved hjælp af et trivselsspørgeskema som nævnt ovenfor eller en lidt mere direkte tilgang som kontor eller afdelingsmøder, hvor medarbejderne får mulighed til at stille

spørgsmål til forandringen og dermed opnår en bedre forståelse for forandringen og dens proces. En anden tilgang for at afdække behovet er, at ledelsen holder individuelle møder med medarbejderne, hvor både medarbejderne og ledelsen afstemmer deres forventninger personligt. På den måde ledelsen sætte en dagsorden overfor medarbejderne, så der ikke forelægger nogle tvivl blandt medarbejderne om, hvad ledelsen vil med forandringen og hvordan de har tænkt sig at nå dertil i samråd med medarbejderne (Hildebrandt og Brandi, 2007, s. 60-61).

3.2.3 Tilpasning af Visionen

Det sidste princip er tilpasning af vision. I implementeringsfase af en forandring opstår der som regel udfordringer og til tider også forhindringer. Dette medføre, at ledelsen må en gang i mellem tilpasse visionen til de vilkår, der nu omgiver organisationen. Ligeledes må ledelsen eksempelvis forventningsafstemme den ny version med sine medarbejdere for at holde kommunikationen åben og effektiv. Dette medfølger, at medarbejderne føler sig tilgodeset og involveret i forandringsprocessen (Hildebrandt og Brandi, 2007, s. 61).

3.2.4 Kritik af Hildebrandt og Brandi

Hildebrandt og Brandi fremsætter nogle betingelse for, hvad ledelsen skal være opmærksom på under en forandringsproces. Men de har ikke udarbejdet en model for, forandringsforløbet skal håndteres i forhold til medarbejderne. Jeg mener, at dette kan både ses som en fordel og ulempe:

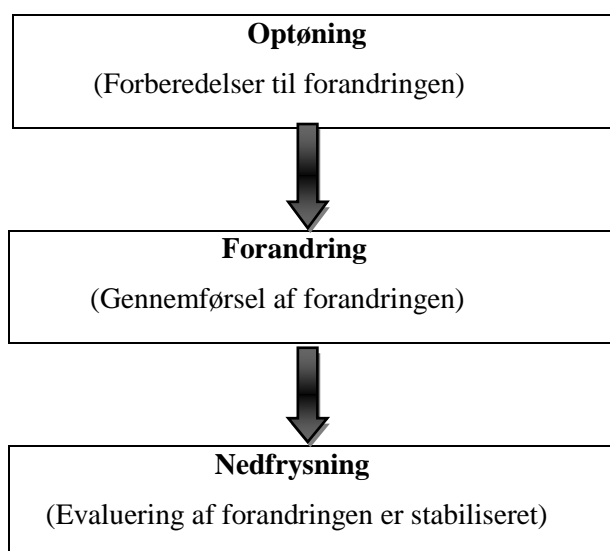
Fordelen kan være, at ledelsen får mulighed for at udplukke de emner af Hildebrandt og Brandis forandringsledelsesteorier, som de finder mest interessant og anvendelige for den nuværende forandringsproces, som organisationen står over for. Samtidig kan ledelsen også justere de valgte elementer med de kommunikative metoder, som anvendes i organisationen.

Ulempen ved at Hildebrandt og Brandi ikke har opstillet en model er, at ledelsen ikke har en kommunikativ ramme at forholde sig til under forandringen. Modellen kunne hjælpe ledelsen med at få et overblik over, hvad en organisation under forandring skal gennemgå. Jeg mener ikke, at lederne skal følge modellen til punkt og prikke, men man kan vælge de faser, som man finder væsentlige for implementering af forandringen.

3.3 Kurt Lewins forandringsmodel

Principperne bag Kurt Lewins forandringsmodel er, at der opstår en motivation for forandring, når man skaber en uligevægt i organisationen. Modellens tre faser påpeger, at lederen skal i den første fase "unfreeze", optø den nuværende situation for at føre organisationen mod forandringsvisionen. For at opnå en højere præsentation og motivation hos medarbejderne, skal forandringen formildes nøjagtigt og de berørte medarbejder skal involveres i processen. Den anden fase er "change" fasen. Ifølge Lewins forandringsmodel er det her den egentlige forandring sker. Denne del af processen er meget vigtigt i forhold til at opnå ny procedure for læring og hermed succes. Her ændres i processerne, som kan dels være gennem læring af omgivelserne, eller psykologisk identifikation gennem efterligning af rollemodeller. Ligegyldig hvorledes det foregår, som regel er kernen i den nye læring en kognitiv redefinition af nogle af nøglebegreberne. I den del af processen bidrager medarbejderne aktiv til at fremme forandringen.

I den tredje fase "refreeze" etableres der en ny stabilisering. Forandringen genfryses og anerkendes i hele organisationen gennem en ny adfærd. Lewin argumenterer også med, at hvis forandringen skal være permanent, skal det være en del af det nye mål. Lewin illustrerede processen ved, at når det nye niveau for gruppens præstationer er nået, skal gruppens liv stabiliseres på det nye niveau (Jakobsen og Thorsvik 2007, s. 359-361). Som nævnt tidligere søger menneskes natur altid efter tryghed og stabilitet og frygter det ukendte.



Figur 5- Lewins forandringsmodel med egen tilvirkning

Når der opstå uligevægt på arbejdspladsen reagerer medarbejderne ved at søge mod en ny ligevægt. Det er grunden til at ved en forandringsproces, handler medarbejderne med modstand og uvilje og søger væk fra forandringen. Det er derfor yderst nødvendigt at involvere medarbejderne i forandringsprocessen for at skabe engagement og ejerskab blandt dem, for hvis dette lykkes, vil processen glide meget nemmer frem mod en succesfuld implementering af forandring.

Kurt Lewins forandringsmodel er blevet kritiseret for at simplificere virkeligheden. Jeg mener heller ikke, at modellen er i stand til at håndtere store forandringsprocesser i nutidens organisationer, men ikke desto mindre har modellen de grundlæggende elementer der kræves for, at medarbejdere i en organisation kan identificere og tilpasse sig med forandringen. I andet fald vil ledelsen møde modstand mod forandringen.

3.4 Edgar Schein forandringsmodel

Lewins model beskriver tre faser, som en organisation under forandring burde gennemgå, for at forandringen kan implementeres succesfuld. Schein har i sin efterfølgende forskning fundet det nødvendigt at dele faserne i flere processer. Han mener, at alle disse tre tilstand skal være til sted for at kunne udvikle motivation til forandringen. Til start med skal der være tilstrækkeligt negative og uforudsete informationer for at skabe nødvendigt uligevægt i organisationen. Herefter skal disse negative informationer kobles sammen med vigtige mål og idealer, der skaber utryghed og angst blandt medarbejderne. Til sidst skal man stabilisere tilstanden med en mulig løsning af problemet.

Scheins udgangspunkt for, at udvikle modellen yderligere er, at ledelsen har behov for en mere brugbare og nøjagtigt model for at håndtere forandringsprocessen i en organisation. Her er det vigtigt, at inddrage forandringsagenterne ind i processen (Schein 1987. s. 92-94) Ifølge han kan en forandringsproces deles op i flere logiske faser, som kan ledes af forandringsagenterne, og at alle faserne skal gennemføres for at forandringsprocessen vellykkes (Schein 1987. s. 113-114).

Som det kan ses på figur 6 er den første fase i modellen "unfreeze" fasen. Denne fase går ud på at forberede og motivere de medarbejder, som bliver påvirket af forandringen. De skal føle uligevægten og indse for at kunne udføre jobfunktionen bedre end før, er de nødt til at ændre på de

gamle måder og tage imod nye procedurer. Tre betingelser skal være til sted for at forandringen kan være motiverende for medarbejderne.

Trin 1	Unfreezing: Skabelse af motivation af parathed til forandring gennem; <ul style="list-style-type: none"> • Afkræftelse eller manglende bekræftelse • Skabelse af skyld eller angst • Skabelse af psykologisk sikkerhed
Trin 2	Chang (Forandring gennem kognitiv omstrukturering): Hjælpe medarbejderne til at se ting, bedømme ting, føle ting og reagere på ting på en anden måde baseret på et nyt syn på tingene opnået gennem: <ul style="list-style-type: none"> • Identificering med en ny rollemodel, mentor med videre • Skanning af omgivelserne for ny relevant information
Trin 3	Refreezing: Hjælpe medarbejderne til at integrere det nye syn på tingene ind i: <ul style="list-style-type: none"> • Personlighed og selvopfattelse • Værdifulde relationer

Figur 6- Scheins tre trins model af forandringsprocessen

Den første er afkræftelse eller manglende bekræftelse. Dette går ud på, at medarbejderne søger ikke hjælp med mindre, der er noget i deres arbejdsfunktion som ikke fungerer. Der skal være en uligevægt mellem hvad medarbejderne forventer, og hvad der reelt sker ved en given handling i organisationen (Schein 1987.s.94-96). Men det kan alene ikke skabe tilstrækkelig motivation og vilje blandt medarbejderne.

Den anden betingelse er at skabe skyld eller angst. Når et vigtigt mål eller en væsentlig værdi ikke nås og overholdes, skabes der skyld og angst følelse blandt medarbejderne. Dette kan etableres ved, at ledelsen sammen med den enkelte medarbejder sætter nogle fælles mål for jobfunktionen. Hvis disse mål ikke opnås ved slutfasen, skabes der skyldfølelse og angst hos den pågældende medarbejder (Schein 1987.s. 96-97).

Den sidste betingelse, der er vigtigt for at igangsætte et forandringsforløb er etablering af psykologisk sikkerhed. Det vil sige, at det at ledelsen skaber skyldfølelse og angst hos den enkelte medarbejder, skal ikke føre til at medarbejderen føler sig værdiløs og overflødig i organisationen. Det er nødvendigt, at ledelsen kommer med både ris og ros, således er det vigtigt at ledelsen understreger, at de negative feedback de kommer med, vedrører kun de ikke uopnået mål. Det er samtidig vigtigt, at forandringsagenterne sikrer de berørte medarbejdere, at forandringen vil have en positiv effekt på deres jobfunktion, når den er succesfuld gennemført (Schein 1987.s. 97-99). Det

er først efter at disse tre betingelse er opfyldt, er medarbejderne klar til at tage i mod forandringen og forandringsprocessen kan igangsættes.

Den anden fase i Scheins forandringsmodel er ”change” fasen, hvor selve forandringen sker. Det sker igennem ”kognitiv restrukturering”. Dette opnås ved at få medarbejderne til at se og tænke på nye måder, hvilket kan skabes på to mekanismer.

Den ene mekanisme er identifikation, som går ud på, at medarbejderne finder en rollemodel i organisationen og ved hjælp af dem, lærer de nye måder at se tingene på. Dette er en hurtig vej til nye løsningsmodeller. Hvis medarbejderne ikke kan identificere sig med en ny rollemodel, sørger de efter information og koncepter i organisationen for at løse situationen. Der skal dog påpeges, at ”unfreeze” fasen skal være gennemført for, at disse to mekanismer giver gevinst. Det vil sige, at den forandringsvilje der skabes i første fase fører til, at medarbejderne selv vil opsøge nye løsninger og muligheder (Schein 1987. s.105-107).

Det sidste fase handler om at ”freeze” forandringen. Ifølge Schein er det vigtigt, at forankre forandringen, da medarbejderne har en tendens til at falde tilbage til de gamle kendte rutiner, efter at forandringen er gennemført. Denne forankring kan ske på to måder. Den ene er den personlig refreezing og den anden er den relationel refreezing.

Den personlige refreezing sker ved, at de nye løsninger kommer fra medarbejderne, på den måde er det nemmer at integrere forandringen i medarbejdernes selvbillede. Fordi de vælger selv, hvilke løsninger der skal arbejdes på for at fremme og stabilisere forandringssituationen.

Den relationelle refreezing går ud på, at det ikke er nok, at medarbejderne tager de nye løsninger og forandringen til sig. De skal også sørge for, at de ikke kommer i konflikt med deres kollager. De skal alle sammen fungere som forandringsagenter over for de medarbejder som ikke accepterer forandringen (Schein 1987.s. 110-111) Når disse tre faser er gennemført, er der blevet implementeret en forandring i organisationen.

3.5 John P. Kotter: 8-trins processen

Et nyere udtryk for Kurt Lewins og Edgar H. Scheins tankegang ses i John Kotters bog ”I spidsen for forandringer”. Fremgangsmåden ligner meget de to andre teoretiker, dog udbygger Kotters forandringsproces på en række af flere punkter end de to andre teoretiker.

I bogen ”spidsen for forandringer” fremlægger Kotter en forandringsprocesplan for organisationer under forandring. Planen er delt op i 8 trin, hvor han beskriver, hvordan en organisation kan etablere forandringsprocessens forskellige trin. Det har til formål at overskueliggøre forandringsprocessen for ledelsen, både med hensyn til kommunikation og motivation af medarbejderne. I forandringsprocesplanen lægger Kotter væsentlig vægt på: tvingende nødvendighed, kommunikation og medarbejdermotivation, som er nøgleordene for en succesfuld forandringsproces. I det efterfølgende afsnit vil jeg gennemgå de forskellige trin som det kan ses i figur 7.

<i>Hovedfaser</i>	<i>Trine</i>
<i>Fase 1. Optø Status quo</i>	1. etablere en oplevelse af nødvendighed 2. Oprettelse af den styrende kollection 3. Udvikling af en vision og en strategi 4. Formidling af forandringsvision
<i>Fase 2. Ændringsmetoder</i>	5. Styrkelse af medarbejdernes kompetencer 6. Generering af kortsigtede gevinster 7. Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring
<i>Fase 3. Integrere ændringer i virksomhedskulturen</i>	8. Forankring af nye arbejdsmåder i kulturen

Figur 7. Kotters otte trin forandringsproces

3.5.1 Styrkelse af oplevelsen af nødvendighed

Kotter forklar i sin bog ”Haster!”, at grund til det ikke lykkes for nogle organisationer at gennemføre forandringsprocessen med succes, er, at de ikke er i stand til at skabe den tvingende nødvendigheds oplevelse blandt medarbejderne.

Han skriver, ”(..) at de (ledelsen i organisationen) ikke formår at skabe en tilstrækkelig stærk oplevelse af tvingende nødvendighed blandt folk (medarbejderne) og dermed berede vejen for et dristigt spring i en ny retning”(Kotter 2008,s. 9).

Ifølge Kotter skal der inden organisationen starter en forandringsproces, viljen til forandring være til stede eller skabes blandt medarbejderne. Organisationen skal bevæge sig væk fra og se udover dens egen selvtilfredshed og turde ville mere. En måde at gøre dette på er med til at skabe en følelse af tvingende nødvendighed i organisationen (Kotter, 1996, s. 39-49).

”Når folk har en ægte oplevelse af tvingende nødvendighed, fornemmer de, at der er behov for at handle i relation til kritiske problemer her og nu og ikke engang i fremtiden (...). ”Her og nu” betyder, at der hver eneste dag skal ske fremskridt. ”Kritiske problemer” betyder udfordring, der er helt afgørende for succes eller overlevelse, for at vinde eller tabe” (Kotter, 2008, s. 22).

Kotter forklarer, at tvingende nødvendighed ikke er en normal omstændighed, men derimod en tilstand, der skal skabes og fremhæves. I nogle situationer er det nødvendigt, at ledelsen skaber en brændende platform for de involverede medarbejdere. En form for belønning eller et incitament for motivation. Motivationen skal motivere medarbejderne til at ville forandringen for forandringsskyld.

Ifølge Kotter skal organisationen prøve at komme væk fra det som altid har været normen og reglen, men i stedet bevæge sig hen mod ny tænkning tankegang. Man skal som organisation turde at tage en chance og løbe en risiko (Kotter, 2008, side. 30). For at kunne skabe en stærk oplevelse af forandrings nødvendighed kræver det, at man fjerner kilder til selvtilfredshed eller minimere deres virkning. Det kan for eksempel gøres ved at eliminere tegn på umådeholdene og urimelige frynsegoder til topledelsen fastsætte en højere standard både formelt i planlægningsprocessen og uformelt i de daglige handlinger og ytringer i organisationen, eller belønne de medarbejdere, som er villige til at se problemer i øjnene osv. Men hvad betyder selvtilfredshed og hvornår opstår den? Selvtilfredshed er ikke bare en tanke men også i høj grad en følelse. Det er som regel i mindre grad et spørgsmål om en bevidst rational analyse end om en ubevidst følelse. Det er en følelse, man har til sine egen adfærd i relation til, hvad man behøver og hvad man ikke behøver at foretage sig. I en organisation er selvtilfredsheden stort set altid resulteret af succes eller det som man har oplevet som succes. Og det kan leve videre i organisationen længe efter at succesen er ophørt. Inderste inde er de selvtilfredse i en organisation, tilfredse med status quo, hvor situationen vedbliver som den er. Hvis selvtilfredsheden er meget tydelige og klar, vil forandringen sjældent kunne gennemføres, idet kun meget få vil være interesseret i at arbejde for forandringen (Kotter 2008.s. 43-44).

En anden ting organisationen skal få klarhed over, er at skelen mellem en falsk oplevelse af tvingende nødvendighed og selve tvingende nødvendighed. En falsk oplevelse af tvingende

nødvendighed er noget helt andet end selvtilfredshed. Mens selvtilfredsheden forsøger at bevare status quo, er en falsk oplevelse af tvingende nødvendighed baseret på uro og vred. Dette kan skabe en adfærd, der umiddelbart giver indtryk af at være tvingende nødvendighed, fordi den er fyldt af energi.

En kilde til vred kan være, at medarbejderne er frustrerede over deres tidligere forgæves forsøg på forandring, og de bliver rasende, når man påpeger, at der er et nyt problem. En anden kilde kan være uro, der udløser en falsk tvingende nødvendighed. Hvis der eksisterer uro i en organisation, begynder medarbejderne at bekymre sig om deres job, karriere og fremtiden. De vil heller bruge flere timer på at søge efter en måde, hvorpå de kan bevare tingene, som de er end at engagere sig på at fremme forandringen(Kotter 2008.s. 37-40).

Kotter mener at ”Falsk urgency er stort set altid produktet af fiaskoer eller af en eller anden form for pres, en gruppe bliver udsat for” (Kotter 2008.s.39). Endvidere siger han ” De, der har en falsk oplevelse af urgency, har ikke den opfattelse, at alt går, som det skal. Det kan godt være, de synes, det hele er noget værre rod. De føler, at deres chef presser dem helt urimeligt hårdt”(Kotter 2008.s.39).

Det er meget vigtigt, at ledelsen holder godt øje med selvtilfredshed og falsk tvingende nødvendigheder blandt medarbejderne for at kunne skabe en reelt følelse af tvingende nødvendighed blandt dem, der bliver påvirket af forandringen.

Her understreger Kotter vigtigheden af, at organisationer løbene tilpasser sig omverden og dens udvikling og ikke blot forlader sig på selvtilfredshed. Det kan have katastrofale konsekvenser for organisationen, hvis det ikke lykkes dem at ajourføre sig med omkringliggende miljøes udvikling eller vælge at gemme sig bag en eventuel nuværende succes og dens falske tryghed.

En væsentlig forhindring, som en forandringsproces kan komme ud for er, at medarbejderne ikke kan se meningen med forandringen. Hvis ikke medarbejderne oplever følelsen af tvingende nødvendighed, vil forandringen før eller senere gå i stå. De vil finde på måder, hvorpå de kan tilbageholde deres medvirken i forandringsprocessen, som de oprigtigt tror, er unødvendigt. Derfor er det vigtigt, at ledelsen ikke ser bort fra de utilfredsheder, der kan være omkring forandringsprocessen blandt medarbejderne, da disse kan føre til stor modstand, hvis de ikke håndteres til tide. Utilfredsheden kan for eksempel være i form af ”snak i krogene” eller, at en eller flere medarbejdere nægter direkte at deltage i forandringen. Her skal ledelsen være meget

opmærksom og holde nøjagtig øje med modstanden og dens hastighed. I sådan en situation er det ledelses opgave at træde ind og stoppe den modstand, inden det skaber utryghed og dårlig stemning blandt øvrige medarbejder, ellers risikerer ledelsen at forandringsprocessen stopper, før den overhoved er startet. Det er med andre ord vigtigt, at forandringsledelsen holder kontinuerligt øje med de modsande, der opstår både før og under forandringen (Kotter, 1997, side 43- 52).

Men hvad skal ledelsen gøre, hvis der ikke er forståelse og vilje for forandringen blandt samtlige medarbejder?

Kotter siger, at ledelsen skal frembringe følelsen af den tvingende nødvendighed blandt medarbejderne. De skal skabe en motivation og behov for at ville forandringen. Kotter mener, at før eller senere og uanset hvor hårdt ledelsen skubber til medarbejderne og truer dem, hvis de fleste ikke føler og ser nødvendigheden i den forandringen, vil processen stoppe langt før den når mål(Kotter 1997, s.52-53).

Der er forskellige måder, hvorpå ledelsen kan hæve nødvendighedsniveauet op på. En af de måder er ved at fremkalde en krise som Kotter siger, "(..) ved at tillade et økonomisk tab, påpege en stor svaghed i forhold til konkurrenter eller tillad fejl at udvikle sig i stedet for at rette dem i sidste øjeblik" (Kotter 1997, s. 54). En anden måde er at eliminere åbenlyse eksempler udskejelser som firma fly eller biller i luksusklassen. Ledelsen kan også ved at sætte målene for omsætning, indtjening eller produktivitet, at de ikke kan opfyldes med mindre man ændre på arbejdsmetoden. De skal også prøve at fremhæve og gengive ærlige diskussioner om organisationsproblemer i stedet for "her – går – det – godt" snak. En tredje måde er at bombardere medarbejderne med oplysninger om fremtidige muligheder og om belønninger ved opnåelse af disse (Kotter 1997, s. 54-58).

3.5.2 Oprettelse af den styrende koalition

Den næste trin i 8-trins processen er at etablere en styrende koalition (Kotter 1997, s.63).

Eftersom større forandringer er vanskelige at gennemføre, er det nødvendigt, at stærke kræfter støtter processen. Ingen enkelte person er i stand til, at udvikle en effektiv vision, kommunikere med samtlige medarbejder, eliminere alle forhindringerne, forankre ny fremgangsmåder samt at lede forandringsprojekterne. Derfor er etablering af og sammensætning af et team med stor indbyrdes tillid og fælles mål meget vigtigt. Teamet kunne eksempelvis bestå af en gruppe af

medarbejder samt konsulenter. Den kan fungere som et effektivt team, som accelerere iværksættelsen af nye processer. Når ledelsen vil sammensætte den styrende kollation, er der fire nøglekarakteristika, der synes væsentligt for en effektiv og styrende kollation; (Kotter 1997, s. 70-71).

- 1) Stillingsindflydelse; Det gælder at have nøglechefer med sig
- 2) Ekspertise; Fagligheden skal være i orden
- 3) Troværdighed; Man skal have folk med et godt ry med for at deres udtalelser tages alvorligt
- 4) Lederskab; Der skal være erfarne leder til at bære projektet i gennem.

Ifølge Kotter er "...en stærk styrende kollation altid nødvendig- en med den rigtige sammensætning, stor indbyrdes tillid og fælles mål. Etablering af et sådan team udgør altid en vigtig del af de tidlige stadier i ethvert forsøg på at omstrukturere, omstille eller reformulere strategier" (Kotter 1997.s. 64).

På vegne af ledelsen og de andre medarbejder skal gruppen lede nogle af forandringerne. Den allervigtigste opgave gruppen har, er , at de skal gennem effektiv og konstruktiv kommunikation skabe forandring og dermed motivere de andre medarbejder. Dette har ifølge Kotter en afgørende betydning for forandringsprocessen og kan forhindre succesen.

Det er vigtigt, at medarbejderne og ledelsen i fællesskab løfter de ledelsesfunktioner, der er i organisationen, mener Thomas Jønsson. Han mener, at ledelsen kan involvere medarbejderne i ledelsesfunktionerne på følgende tre måder;

Den første kategori går ud på at etablere nogle styrende koalitionsgrupper, som varetager nogle af funktionerne med den øverste ledelses instruktion. Denne gruppe kan bestå af medarbejdere, som ønsker at have medbestemmelse, men samtidigt fungerer bedst i en sparringsgruppe. På den måde kan de involverede medarbejdere benytte af hinandens viden. Dette kan føre til, at de beslutninger, der træffes, er mere anvendeligt, da de er baseret på viden fra flere niveauer i organisationen, mener Jønsson.

Den anden kategori er på individniveauet. Her får den enkelte medarbejder tildelt en opgave, som ledelsen mener, at medarbejderen kan udføre. Ledelses beslutning træffes på baggrund af medarbejderens erfaringer og faglige kompetencer inden for området.

Den tredje kategori kan være eksempelvis på bestyrelsesniveau. Den medarbejder, der skal sidde i bestyrelsen, er repræsentant for de øvrige medarbejdere. På denne måde kan medarbejderne udtrykke nogle af deres synspunkter vedrørende en given emne igennem den involveret medarbejde

på bestyrelsesniveauet. Denne kategori anvendes indenfor de arbejdsområder, hvor medarbejderne ikke har et umiddelbart personligt behov for direkte involvering og indflydelse i beslutningsprocessen(http://www.dr.dk/DR2/Danskernes+akademi/Oekonomi_Ledelse/Involverende_ledelse.htm).

3.5.3 Udvikling af en vision og strategi

I en forandringsproces tjener en god vision tre vigtige formål. For det første præciserer visionen den generelle kurs for forandringen. For det andet motiverer den medarbejderne til at tage initiativer i visions retning. For det tredje medvirker den til at koordinere forskellige menneskers handlinger på en hurtig og effektiv måde. En nøjagtig vision og kurs mod forandring forstrækker beslutningsevnen og hjælper til at identificere de irrelevante processer. En klar vision kan motivere til handlinger, som ikke nødvendigvis er i medarbejdernes kortsigtede interesser – hvis de bare kan se fordelene på længere sigt (Kotter 1997, s. 86-87). Derfor er det i en forandringsproces nødvendigt, at skabe en ny og effektiv vision, som medarbejderne forstår og står ind for.

En effektiv vision består af seks betydningsfulde elementer (Kotter 1997.s. 89);

1. Den skal danne et tydeligt billede af, hvordan organisations fremtid ser ud.
2. Den skal tage stilling og være interessant for samtlige medarbejder.
3. Den skal realistisk og muligt at opnå.
4. Den skal være en guideline og en hjælp når der skal træffes beslutninger.
5. Den skal være fleksibel
6. Den skal være nemt, kort og specifik at kommunikere ud til medarbejderne.

Men hvordan skal ledelsen etablere den perfekte vision, således at den indeholder alle de elementer?

Første skridt er, at erkende, at der er behov for en ny eller en tilpasset vision. Dette kan fremkomme i en diskussion blandt kollegaer, eller det kan også opstå som et individs behov for ændring med hensyn til arbejdsfunktion (Kotter 1997.s.89). Det første udkast kommer ofte fra en enkelt medarbejder, som trækker på sine erfaringer og værdier for at skabe nogle ideer, der både er fornuftigt og spændende. I succesfulde forandringer bliver disse ideer meget grundigt diskuteret med den styrende koalition. Ifølge Kotter er medarbejderne i gruppen, også er nødt til at forholde sig til, de kan gøre visionen til en ”ægte ledestjerne”. Et ønsket scenarie for samtlige medarbejder, som indeholder også de seks primære elementer, at den skal være interessant og realistisk, den skal

være indenfor rækkevidde, fokuseret og specifik, fleksibel og den skal kunne kommunikeret kort og specifikt ud på kort tid (Kotter 1997.s. 90-94)

3.5.4 Kommunikation af forandringsvisionen

En stor vision kan tjene et nyttigt formål, selv hvis den kun bliver forstået af nogle få nøglepersoner. Men den virkelige styrke i en vision bliver først sluppet løs, når hovedparten har samme forståelse af mål og retning. En af de vigtigste grunde til, at udformning af en vision er en så udfordrende opgave, at medlemmerne af den styrende koalition selv bliver nødt til at finde, formulere og kommunikere svar på alle mulige spørgsmål – og det kræver både tid og masser af kommunikation. Den tid og energi, der kræves til effektiv kommunikation af en vision, er direkte forbundet med budskabs klarhed og enkelhed.

Det er aldrig en let opgave at skabe forståelse for og engagement i en ny kurs, specielt ikke i store forandringer. Derfor er det vigtigt, at ledelsen beslutter sig for, hvordan, hvor meget og hvornår de vil kommunikere med medarbejderne (Kotter 1997, s. 105).

En af nøgleelementer i den effektive kommunikation af vision er, at det skal være enkelt og nemt at forstå. Teknologisk slang og handelshøjskoleterminologi skaber forvirring, mistænksomhed og fremmedgørelse. Kotter mener, at kommunikation ser ud til at fungere bedst, når den er så direkte og så enkelt, at den har en form for elegance. På den måde lykkes det ledelsen, at få de fleste medarbejdere til at forstå, hvad der endelige bliver kommunikeret ud, og har derfor mulighed for at reagere på det (Kotter 1997.s.108).

Et andet vigtigt element i den effektive kommunikation er, at anvende metaforer og billedsprog for at hjælpe medarbejderne til at forstå de forestående forandringer. Det er nemmere at forholde sig til den forestående forandring, hvis man som ledelsen forklarer situationen igennem en billedrig historie. Det er med til, at man som medarbejder få malet et billede af, hvordan organisationen skal udspille den kommende eller nuværende forandring. Ledelsen skal sørge for, at medarbejderne er helt sikre på, hvor organisationen er på vej hen. Hvordan de skal nå derhen, og hvilke opgaver både ledelsen og medarbejderne har under og efter forandringsprocessen (Kotter, 1997, s. 113-115).

”En vision bliver kommunikeret mest effektivt, når mange forskellige fora tages til anvendelse. Store gruppemøder, nyhedsbreve, en til en samtale, e-mails, plakater er nogle af de mulige midler, som ledelsen kan anvende” (Kotter, 1997, s. 115). Ifølge Kotter når det samme budskab kommer fra flere forskellige retninger, er der en større chance for at blive hørt og husket på både intellektuelt og følelsesmæssige niveau. Man skal dog være opmærksom på, hvad der er vigtig og nyttig information, og hvad der er forvirrende for medarbejderne.

Samtidigt skal ledelsen lytte til de kommende input fra medarbejderne. Disse kan både være positive eller negative, men konstruktive som har betydning for forandringsprocessen. En positiv forslag kan eksempelvis være, at hvordan ledelsen kunne behandle og fremføre forandringen anderledes. En negativ kommentar om forandringen kan bunde i medarbejdernes usikkerhed, som kan skyldes af mangel i ledelseskommunikation. I sådan en situation skal ledelsen rette op på den mangel og samtidigt være et godt eksempel for medarbejderne.

”Den mest effektive måde at kommunikere en ny kurs på er ofte gennem adfærd. Når de øverste fem eller halvtreds personer i organisationen alle efterlever forandringvisionen, vil medarbejderne som regel fatte den bedre, end hvis der havde været hundred artikler om den i personalebladet. (..) Vi kalder ofte en sådan adfærd for ”ledelsen gennem eksempel”. Ideen er enkelt: Ord er billige, men handling er ikke” (Kotter 1997, s. 118-119).

Hvis ledelsen ønsker, at medarbejderne skal tro på visionen og dermed bidrage positiv og konstruktivt til forandringen, skal de kunne se, at ledelsen går foran og tror selv på visionen helt og bakker forandringen op hundred procent. Dette er med til at skabe og bevare et godt og stærkt tillidsbund mellem ledelsen og medarbejderne.

3.5.5 Styrkelse af medarbejdernes kompetence

Hvordan kan ledelsen forberede medarbejderne på og motivere dem til at frembringe en forandring på en effektiv måde? Ifølge Kotter er det ikke nok, at medarbejderne kun forstår visionen og dens formål. De skal også kunne føle, at visionen er opnåelig og skal give mening for medarbejderne. De skal være vilje til at arbejde sammen for at forbedre og eventuelt tilpasse visionen (Kotter, 1997, s. 118-120).

Måden, hvorpå ledelsen kan frembringe den følelse hos medarbejderne, er blandt andet ved at arbejde på medarbejdernes kompetence og udvikling. De skal videreuddannes for at kunne tage sig af de opgaver, de er ansvarlige for under og efter forandringen. Det kan være med til, at medarbejderne føler sig trygge og kan bedre forholde sig og bidrage til forandringen. Forhindringen her kan være, at ledelsen ikke har overblik over, hvilke nye adfærdsmønstre og holdninger, der vil være behov for, når større forandringer igangsættes. Som følger deraf er de heller ikke klar over, hvilken form og hvilken omfang af uddannelse der skal til for, at medarbejderne kan tilegne sig disse ny adfærdsmønstre og færdigheder. Medarbejderne bliver sendt til kurser og uddannelser, men de er ikke tilstrækkeligt eller de bliver ikke tilført på det rigtige tidspunkt. Det er blot nogle af de mange problemer der kan opstå som kan føre til at medarbejderne føler sig magtsløse og mister dermed viljen til at ville forandringen (Kotter, 1997, s. 132-134).

Derudover skal ledelsen være opmærksom på mellemlederne. Har de evnen til at skabe og vedligeholde motivation blandt medarbejderne? Hvordan kommunikerer og videreformidler mellemlederne de nødvendige informationer til medarbejderne både under og efter forandringen? En stærk, positiv og motiverende mellemleder kan have stor betydning for organisationen og dens vision, da de er i stand til at påvirke medarbejderne positivt i forandringsvejen. I andet fald kan det koste organisationen dyrt. Det kan være årsagen til, at medarbejderne mister lysten til at skabe forandring og opnåelse af den nye vision. I sådan en tilfælde skal ledelse konfrontere mellemlederen og løse problemet hurtigst muligt (Kotter, 1997, s. 138-142).

3.5.6 Generering af de kortsigtede gevinster

Det er vigtigt at dele den overordnede mål i flere delmål, da det kan være svært for medarbejderne at bevare motivation og engagementet omkring en forandringsproces, især hvis processen skal være i gang i lang tid. Disse skal kunne fungere også som en belønning for medarbejderen og vække deres motivation for at opnå slut målet.

Delmålene behøver ikke nødvendigvis at være af materielle format. Det, at modtager anerkendelse og ros, er en af de største motivatorer for de fleste medarbejder og en omkostningsfri belønning, som helt sikkert kommer forandringen til gode. De kan også være med til at underminere kynisme og egoistiske modstandere, for med en tydelige forbedring af præsentation er det svært for de negative at blokere forandringen.

Disse fejninger kan også være en stor hjælp for de styrende kollationer. De kan afprøve forandringsvisionen på konkrete betingelser og dermed tilpasse visionen inden de går videre med næste fase af forandringsprocessen (Kotter 1997, s. 145-147).

Under hele processen skal ledelsen konstant sørge for at være informeret og opdateret for beviser, der indikere, at forandringen er på det rette spor og udvikler sig efter planen. På den måde skabes og bibeholdes tryghed hos både ledelsen, mellemlederne og medarbejderne (Kotter 1997.s. 148-153).

Et delmål skal mindst have tre karakteristika:

1. At den er synlig. Det vil sige, at stort antal af medarbejderne kan uden besvær afgøre, om resultaterne er korrekte eller ej.
2. At den er utvetydig. Det vil sige, at der ikke skal kunne diskuteres meget om, hvordan den skal forstås og fortolkes.
3. At den er klar knyttet til forandringsinitiativet. Det vil sige, at den skal kunne nem kobles til forandringsmål og vision.

3.5.7 Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring

Ifølge Kotter ”gennemgribende forandringer tager ofte lang tid, specielt i store organisationer. Mange kræfter kan sætte processen i stå kort før mållinien: udskiftning af nøglepersoner, ren og skær udmattelse hos lederne, uheld. Under disse omstændigheder er kortsigtet gevinster af stor betydning for at bevare fremdriften, men en lovprisning af dem kan være dødbringende, hvis oplevelsen af nødvendighed går tabt”(Kotter 1997.s. 164)

Det Kotter mener, er, at det er vigtigt, at ledelsen er forpligtet til forandringen lige så meget og måske også mere end, de forventer medarbejderne skal være. Det er nødvendigt at fejre delmålene men de skal igennem hele forløbet være fokuseret og engageret på at nå formålet med forandringen. I andet fald kan det medføre tilbagegang og forsinkelse af gennemførelse af forandringen.

For ledelsen handler det om at fordele så mange opgaver som muligt. Hvis ledelsen uddelegerer de mindre opgaver til de medarbejder, der har kompetence til at løse dem, kan de tage sig hovedsageligt af de ledelsesmæssige opgaver. Denne handling forlanger, at ledelsen både stoler på sine medarbejder og har overblik og vilje til at give fra sig.

Det at skære unødvendige arbejdsprocesser fra, kan være med til at give et bedre flow under et forandringsforløb i organisationen (Kotter 1997, s. 173.175).

Ledelsen kan til en vis grænse lade medarbejderne selv træffe beslutning over deres arbejdsgang for at få arbejdet og dermed forandringen til at glide bedre og hurtigere frem. Som nævnt før, mener Jønsson også, at det er en af de måder ledelsen kan involvere medarbejderne på i de ledelsesfunktioner. Ifølge Kotter grunden til at nogle organisationer fastholder på at bevare afhængigheden mellem afdelingerne, er bundet i den organisations historik. Den berømte sætning, at ”sådan plejer vi at gøre det”.

Han argumenter for, at ”En oprydning på det historiske pulterkammer skaber godt nok en endnu længere dagsorden for forandringen, hvilket en udmattet organisation ikke bryder sig om. Men ikke desto mindre kan forandringen blive meget nemmere, hvis man får skilt sig af med nogle unødvendige afhængighedsforholde”(Kotter 1997.s. 175- 178).

”Med det tilstrækkelige lederskab oppefra og en masse delegering af både operative og strategiske ledelsesaktiviteter kan der gennemføres tyve forandringsprojekter simultant. Men hvis et af elementerne mangler, vil disse tyve projekter skabe kaos, og trin syv i en stor forandring vil måske bryde sammen” (Kotter 1997, s. 176).

Hvis Organisationen ønsker, at skabe og bevare dynamik og motivation blandt medarbejderne, er ledelsen nødsaget til at eliminere disse afhængigheder og stole på, at deres medarbejder besidder de nødvendige kompetencer for at træffe beslutninger om deres egen arbejdsområde. Det skal også nævnes, at i en verden, hvor forandring i stadig højere grad bliver normen og ikke undtagelsen, kan en oprydning også gøre alle de fremtidige organisatoriske eller strategiske forandringer mindre vanskelige.

3.5.8 Forankring af nye fremgangsmåder i kulturen

Kultur er en vigtig del af en organisation og refererer til adfærdsnormer og fælles værdier i en gruppe af mennesker. Kotter forklarer Normer for adfærd og fælles værdier på følgende måde; ”Normer for adfærd er den almindelige eller hyppigt forekommende måder at handle på i en gruppe, og som fastholdes, fordi gruppemedlemmerne er tilbøjelige til opføre sig sådan, at nye medlemmer lærer denne adfærd, idet de belønner ”rigtig” adfærd og straffer ”forkert”. Fælles værdier er vigtige interesser og mål, som deles af de fleste af medlemmerne i den gruppe, og som medvirker til at

forme gruppeadfærden. De består ofte over længere tid, selv når der sker en udskiftning af gruppens medlemmer” (Kotter 1997.s. 185).

En ”sådan plejer vi at gøre det her” kultur findes i de fleste organisationer, og forandringer er meget sjældent velkommen i disse organisationer. Derfor er det meget vigtigt, at ledelsen er klar over og opmærksom på, i hvilken rækkefølge de ønsker at implementere kulturændringen i en forandringsproces (Kotter, 1997, side. 189-190). Kotter mener, at kulturen ændre sig først når medarbejderne har arbejdet med den nye adfærd og kan se forbindelsen mellem de nye handlinger og præsentationsforbedringer. Det er ikke ensbetydende med, at ledelsen ikke tage stilling til de kulturelle spørgsmål, der opstår i starten af forandringsfasen. Tværtimod jo bedre ledelsen forstår den gamle kultur, desto bedre kan de finde vej til, at forstærke nødvendighedens oplevelse, at skabe den styrende koalition osv. Men den konkrete ændring af stærke normer og værdier tages fat i slut fasen af forandringsprocessen (Kotter, 1997, side 194.195).

Når en organisation går igennem en forandring, er det hele organisationsstruktur der også bliver præget og påvirket af denne. Dette betyder, at organisationskulturen også vil gennemgå en forandring. Den vigtighed overser, nogle af medarbejder og mellemlider i et forandringsforløb. Denne ændring af kultur kræver en indstillingsændring og omstillingsparathed hos medarbejderne, mellemliderne og ledelsen.

”En tommelfingerregel: Når du hører, at en større omorganisering, restrukturering eller strategiændring, ændre kulturen på trin et, bør du være bekymret for, at den vælger den forkerte vej”(Kotter 1997, s. 195).

Kotter argumenter for, at både holdnings- og adfærdsændringer begynder typisk tidligt i en forandringsproces. Disse ændringer skaber derpå forandringer i praksis, som hjælper virksomheden til at producere bedre vare eller tjeneste ydelser med færre omkostninger. Men først i slutning af forandringscyklen bliver hovedparten af dette forankret i kulturen. Kultur indstillingsændring kommer ikke altid i tak med, at forandringen implementeres. I nogle tilfælde skal medarbejderne guides igennem på vej, andre gange opfatter man ændringen først, når organisationens nøglepersoner ikke er der længere.

Det er en vanskelig opgave, at ændre på en organisations kultur, især hvis den har eksisteret i lang tid i organisation og er brugt af de samme medarbejdere. Som ledelsen oplever man, at der er to type medarbejdere, dem som er villige til og motiverede for at ændre eller tilpasse den gamle kultur. Den anden type er dem som viser modstand og mener, at den gamle kultur har fungerede fint indtil nu og kan ikke eller vil ikke forstå hvorfor den skal ændres eller tilpasses (Kotter 1997, s. 193-197). Den vigtigste faktor for, at skabe og etablere en god kultur, er at medarbejderne har nogle fælles værdier og normer, og disse er i overensstemmelse med organisations værdier og regelsættene.

Det er en svært ledelses opgave at ændre på kulturen i en organisation. Medarbejdes udskiftning kan derfor i nogle tilfælde være nødvendigt for at opnå en vellykket forandring. I mange forandringer passer kernen i den gamle kultur med den ny vision og når det er tilfældet, står udfordringen i at sætte de nye procedurer på de gamle og fjerne de uoverensstemmende dele fra (Kotter, 1997, s. 189).

3.5.9 Kritik af Kotters 8 Trins Model

Det måde Kotter anskuer, at hvordan ledelsen skal lede organisationen gennem forandring, er brugbar. Men Modellen må siges at være meget overordnet. De 8-trin er forklaret ved hjælp af mange empiriske erfaringer, men han kommer ikke med reelle praktiske værktøjer.

Der er skete meget siden Kotter for første gang præsenteret sin 8-trins model. Organisations omverden er blevet væsentligt mere foranderlig og det kræver en konstant tilpasning fra organisationssiden for at kunne bevare deres eksistensgrundlag. Jeg mener derfor at modellen skal tages til revision, med det mener jeg ikke at modellen ikke er anvendelig, men at der er brug for, at den skal suppleres.

Svagheden ved Kotters model er ikke, at den illustrerer en forandringsproces på et overordnet og generelt plan. Det er Kotter selv opmærksom på og skriver, at alle diagrammer er tilbøjelige til at forenkle virkeligheden (Kotter 1997, s. 25). I gennem hele bogen møder vi flere eksempler på, hvordan en forandringsproces kan blive til succes eller fiasko. Jeg mener derfor, at det er godt at have nogle retningslinjer for, hvordan processen er delt på. Det kan bruges som en overordnet skabelon under forløbet. Efter min opfattelse ligger svagheden i, at der ikke er mulighed for

tilbagegang, og det at der er tale om en lineære model. Kotter forudsætter, at man ikke må hoppe på næste trin før den foregående trin er afsluttet.

Jeg mener, at sandsynligheden for, at man er nødt til at træde en trin tilbage eller frem er meget stor, når der er tale om kompliceret forandringer med mange små processer.

Senere hen revurderer han sit synspunkt og skriver, at forandringsprocessen er en dynamisk og uforudsigelig størrelse, og at man som organisation derfor kan se sig nødsaget til eksempelvis at starte med trin to eller trin seks. Han forklarer videre, at trinene kan overlape hinanden under forandringsprocessen, og at man kan blive nødt til at vende tilbage til nogle af trinene som eksempelvis skabelsen af tvingende nødvendighed og den styrende koalition (Kotter, 2005. side. 5-6).

Efter min mening organisationerne differentierer sig på et eller punkter fra hinanden og derfor hvad der er en korrekte løsning for en organisation, er måske ikke den optimale løsning for en anden organisation på et andet givet tidspunkt. Hvis ledelsen i en organisation ønsker at anvende Kotters 8-trins forandringsproces, er det vigtigt at opfatte modellen som en dynamisk proces, hvor ledelsen selv vurderer, hvordan modellen kan gavne forandringsforløbet. Ledelsen skal selv beslutte for, hvilken trin de vil starte processen med og hvilke af faserne de skal i løbe af processen revurdere. Som nævnt før, differentierer organisationerne sig fra hinanden, derfor mener jeg at det er en ledelsesopgave at fastsætte, hvorvidt de ønsker at anvende alle modellens triner eller ej. Ledelsen skal udvælge de trin, som giver bedst mening for organisationen under den pågældende forandring. Det kan være svært at finde ud af, hvorvidt en forandringsproces er afsluttet, derfor er det ikke tilstrækkeligt at opfatte et forandringsforløb som en lineær proces men mere som en kontinuerlig proces.

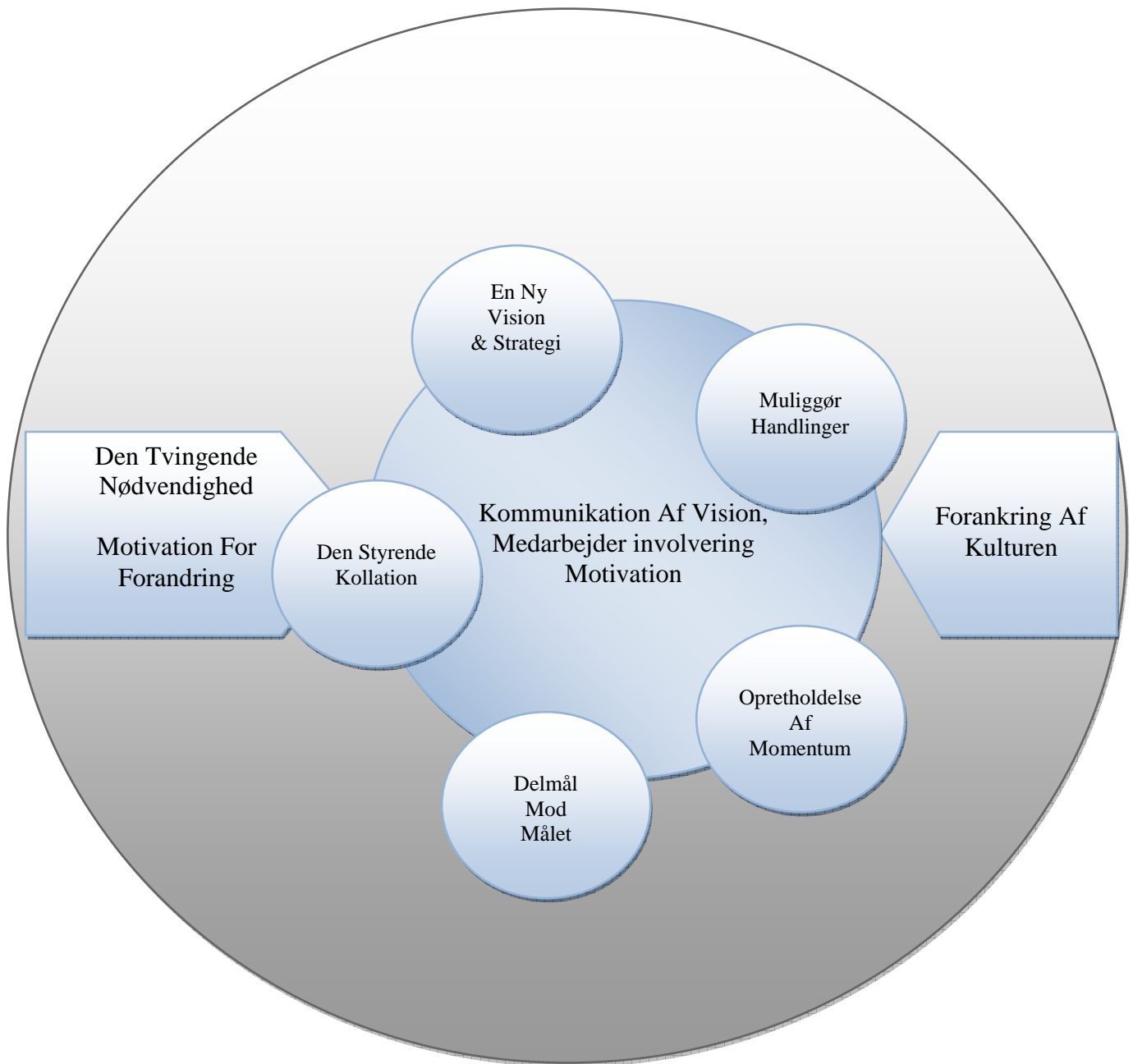
3.6 Refleksion af Hildebrandt og Brandi teorier og Kotters model.

I teorigennemgangen har jeg primært taget udgangspunkt i nogle af Hildebrandt og Brandis forandringsledelsesteorier og Kotters 8-trins model. Disse teorier har givet mig en indsigt i forandringskommunikation og medarbejdermotivation, som jeg mener, er essensen i en effektiv forandringsproces. Under hele teorigennemgangen har jeg prøvet at danne mig et overblik over, hvor og hvordan disse teorier hænger sammen for at eventuelt kombinere dem sammen.

Det har resulteret i, at jeg har kunnet illustrere teorierne i en samlede model. Jeg mener, at vejen til en effektiv forandringsproces er igennem en velfungerende kommunikation og

medarbejderinvolvering og motivation, derfor har min fokus i den opstillet model ligget mest på de overnævnte. Jeg vil undervejes argumentere for, hvorfor jeg har valgt de forskellige faser i den opstillet forandringsmodel.

Modellen tager også udgangspunkt i mine kritikker af Hildebrandt og Brandis forandringsteorier og Kotters 8-trins model og min antagelse om, at disse teorier kan anvendes i praktisk. Jeg prøver med den opstillede model at kombinere Kotter og Hildebrandt og Brandis teorier. Modellen skal dog opfattes som et bud på, hvordan jeg mener ledelsen i en organisation skal takle forandringsprocessen ved at motivere sine medarbejdere til at følge forandringen til døren.



Figur 8- Sammenkobling af Kotters otte trin og Hildebrandt og Brandt – Egen tilvirkning

3.6.1 Motivation for Forandring – Den Tvingende Nødvendighed

Ifølge Kotter skabelse af ”den tvingende nødvendighed” følelse er det vigtigste trin, når man skal sætte en forandring i gang i en organisation. Han mener, at for at forandringen sker, skal medarbejderne føle at det er yderst nødvendigt at det sker. Kotter skriver også, at ledelsen risikerer, at forandringsprocessen ikke kan implementeres, hvis medarbejderne ikke er motiveret for og føler, at der er en tvingende nødvendig grund til at gennemføre forandringen.

Her er jeg enig med Kotter, at den initierende fase i en forandringsproces skal starte med etablering af motivation hos medarbejderne jf. modellen. Jeg mener dog, at motivationen skal bevares igennem hele forandringsforløbet, da det er en central element for en vellykket forandring, derfor har jeg også valgt at placere motivationen i centrum af modellen. Her mener jeg, at ledelsen skal både før og under processen tage højde for og optimere medarbejdernes engagement og motivation omkring den tvingende nødvendighed for forandringen.

Efterfølgende har jeg valgt at tydeliggøre fem af Kotters 8-trin. De er navngivet som de styrende kollision, en ny vision og strategi, muliggør handlinger, delmål mod målet og opretholdelse af momentum, i den opstillede model.

Grunden til, at jeg har valgt at tegne dem som cirkler er for at påpege at disse trine behøver nødvendigvis ikke gennemføres i en slavisk rækkefølge, men at de skal implementeres sideløbende med hinanden. Jeg mener ikke, at man behøver at implementere et trin for at kunne begynde det næste trin. Men derimod skal man have muligheden for at tilbagevende til de nødvendige trin, der hvor det er vigtigt for forandringen.

Selv om jeg mener lige som Kotter, at etablering af de styrende kollisioner skal tages i betragtning efter ”den tvingende nødvendighed” trin, har jeg alligevel valgt, at placere den i en cirkel sammen med de andre fire cirkler. Mit argument for dette er, at den del af forandringsprocessen kan ændre sig i forløbet, blandt andet fordi den skal tilpasses med de andre trine i takt med forandringen.

Et af de centrale elementer i modellen er Kotters kommunikation af forandringsvisionstrinet. Jeg har placeret kommunikation af visionen som det samlende kernepunkt, da jeg mener, at det skal fungere som en selvstændig del af de fem trin, som omkranser den.

Det jeg mener med ovenstående, er, at organisationen ikke skal opfatte det, at kommunikere en ny vision ud som et adskilt trin i processen. Man skal informere og kommunikere den nye vision ud igennem hele forandringsprocessen og på den måde får mulighed for, at justere og optimere visionen kontinuerligt igennem hele forløbet. Efter min mening er Kotters 8-trin model ikke ret

fleksibel, sådan at man starter implementeringen ved trin et og slutter ved trin otte, hvor der antages at forandringsprocessen vil være gennemført og implementeret efter det ottende trin.

Jeg mener i modsætning til Kotter, at der skal være nogle faste rammer såvel som nogle fleksible rammer for, at hvordan man griber forandringsforløbet an. Som man kan se i modellen, de faste rammer jeg taler om er, hvornår og hvordan forandringen sættes i gang og en beskrivelse af de faser organisationen skal gennemgå for at implementere forandringen. Men der er også plads til fleksibilitet, for når trinene kan overlape hinanden i processen, er der mulighed for løbende forbedring og tilpasning af forløbet, hvis der opstår udfordringer og forhindringer i løbet af forandringsprocessen.

3.6.2 De styrende kollationer

I Kotters model følger den styrende kollation efter den tvingende nødvendighed, når organisationen skal implementere en forandring. Her nævner han, at det er vigtigt at etablere en eller flere styrende kollationer, som skal guide de øvrige medarbejdere i gennem forandringsforløbet i organisationen. Medlemmerne af gruppen skal i gennem hele processen diskutere og implementere nye strategier for at forandringen gennemføres succesfuld.

Jeg er enig med Kotter, at det er vigtigt at skabe disse kollationer så tidligt i forandringsfasen som muligt. Jeg mener derfor, som det kan ses i modellen, at etablering af disse kollationer skal i forlængelse af etablering af motivation blandt medarbejderne.

Derefter er det op til ledelsen at bedømme, hvilken af de andre fire faser, de vil påbegynde med. Mit argument her er, at det er svært at lave en forandringsmodel, som kan udføres som en komplet ramme for, hvordan en forandring skal etableres i en organisation, da kravene for forandring varierer alt afhængig af, hvilken organisation der er tale om.

Eksempelvis vil der være store forskelle på, hvordan ledelsen skal beslutte og håndtere en forandring, når der er tale om at reducere omkostningerne, end når organisationen ønsker at udvide lancering af et produkt. Jeg finder det derfor mest hensigtsmæssigt, at ledelsen udvælger de faser i modellen, som er netop relevant med den forandring, som organisationen står over for at skulle implementere.

3.6.3 En ny Vision og Strategi

Ifølge Kotter skal en organisation under forandringer, forventningsafstemmer omkring dens vision og strategi for fremtiden. Hildebrandt og Brandi mener ligeledes, at under hele forandringsprocessen skal medarbejderne orienteres om, hvor organisationen er på vej hen til. Dette finder jeg også nødvendigt, da det vil skabe tryghed blandt medarbejderne omkring organisationsfremtiden.

Jeg har valgt, at denne fase i forandringen skal placeres fleksibel, da jeg mener, at dette er mest rettede mod store organisationer med større forandringer. Det er ikke altid nødvendigt for ledelsen i en tilpasning eller forandringsproces at forventningsafstemme organisationsfremtid med medarbejderne. Eksempelvis kan man diskutere, hvor vigtigt denne fase er for en lille familiedrevet virksomhed med færre end ti ansatte. Det skal være op til ledelsen at vurdere, hvorvidt den fase er nødvendig for netop deres organisation kan implementere forandringen.

3.6.4 Muliggør Handling

Ifølge Kotter er denne fase en vigtig fase. Grundet, at her skal der sikres at medarbejderne forstår meningen med forandringen, og indser hvorfor den skal etableres i organisationen. Jeg er på det punkt helt enige med Kotters argument.

3.6.5 Delmål mod Målet

Kotter argumenterer for, at det er vigtigt at have nogle delmål, som medarbejderne kan se frem til. I løbet af processen har medarbejderne højt sandsynligt sagt farvel til nogle betingelser i deres arbejdsfunktion, som de har været glad for på grund af forandringsimplementering. Delmålene kan være med til at bevare engagement og motivation hos medarbejderne, især hvis de går igennem et længerevarende forandringsforløb. Disse behøver nødvendigvis ikke være materielle goder, men kan også bestå af ros og anerkendelse fra ledelsen om deres arbejdsfunktion.

Ligesom Kotter mener jeg også, at ledelsen skal for at opretholde medarbejdernes motivation og engagement sørger for nogle delmål undervis i forandringsprocessen. Påskønnelse og anerkendelse fra ledelsen eller de øvrige kolleger kan have en stor betydning for, at medarbejder føler sig set og derfor er vilje til at yde den ekstra indsats for at følge forandringen hjem. Jeg mener dog, at anerkendelse og motivation skal være en kontinuerlig del af kerneelementet i en forandringsproces,

den stor cirkel i den opstillet model. Grundet for, at jeg ikke har valgt denne fase som en obligatorisk fase er, at hvis ledelsen og kollegerne lærer at yde ros og påskønnelse over for hinanden i hverdagen, også selvom organisationen ikke er under nogle forandringer, vil disse delmål måske ikke være nødvendigt længere.

3.6.6 Opretholdelse af Momentum

Ifølge Kotter er det nødvendigt at fejre delmålene, men ledelsen skal igennem hele forløbet være fokuseret og engageret på at nå formålet med forandringen. I andet fald kan det medføre tilbagegang og forsinkelse af gennemførelse af forandringen.

Jeg er enig med Kotter, at det er vigtigt at ledelsen skal opretholde fokuset mod forandringsprocessen, men jeg mener ikke, at det er en ny fase i forandringsforløbet. Grunden til er, at jeg ser opretholdelse af momentum som en fast del af det kerneelement, som er kommunikation, medarbejderinvolvering og motivation.

3.6.7 Kommunikation af Visionen, Medarbejderinvolvering og Motivation

Som Hildebrandt og Brandi har argumenteret, mener jeg også, at de hovedelementer der skal være til stede for at implementering af en forandring vedlykkes, er kommunikation, medarbejderinvolvering og motivation. Det er netop derfor, at disse står i centrum af den opstillede forandringsmodel som kerneelementer i modellen. For at kunne skabe og opnå en effektiv forandringsproces, mener jeg, at disse tre elementer skal altid være til stede under et forandringsforløb.

Kommunikation, medarbejderinvolvering og motivation er kernen for, at alle de andre faser kan eksistere. Det vil sige, at hvis et af disse tre elementer ikke er til stede under forandringen, kan ledelsen og organisationen lige så godt glemme alt om en effektiv og succesfuld implementering af forandringen. Som det også kan ses i forandringsmodellen, er disse kerneelementer en betingelse for, at modellen kan overhovedet eksistere.

Som nævnt før var en af kritikerne af Kotters model det, at hans 8-trins model er en lineær proces. Selv om han senere hen argumenterer for, at 8-trins modellen ikke skal betragtes som en lineær tilgang til at gennemføre en forandring på i en organisation, mener jeg ikke, at han tilstrækkelige

nok igennem 8-trins modellen understreger og specificerer, at disse trine behøves nødvendigvis ikke at efterfølges nøjagtigt i en forandringsproces.

Problemet opstår, når en organisation betragter 8-trins modellen som en lineær model og anvender den slavisk under implementering af en forandring. Her vil ledelsen risikere at overse nogle omstændigheder, som kan have stor betydning for forandringsprocessen, da betingelserne for forandring, som nævnt før, kan være forskellige fra organisation til organisation.

Hildebrandt og Brandi mener her, at der skal være en kontinuerlig kommunikation mellem mellemlidelsen og medarbejderne under hele forandringsforløbet. Jeg mener dog, at det kan være med til at optimere hele processen, hvis den var en del af hele forløbet og ikke kun det kommunikative aspekt. Dette finder jeg relevant, da under en forandringsproces er organisationen i konstant udvikling, hvilket kan betyde, at under nogle omstændigheder er det nødvendigt, at organisationen kan vende tilbage til et eller flere af de foregående faser i processen.

3.6.9 Forankring af Kulturen

I Kotters model er forankring af kulturen det sidste trin i 8-trins modellen og dermed en tegn på, at forandringen er implementeret vellykket i organisationen. Jeg har også placeret forankring af kulturen, som den afsluttende del i min opstillede forandringsmodel.

Nogle gange er det ikke nemt at overskue, hvornår forandringen er fuldt implementeret i organisationen. En måde kan være, at forandringen ikke længere betragtes som en forandring. Det er tegn på, at den er integreret og er blevet en del af organisationen. Når medarbejderne og ledelsen får følelsen af at ”sådan gør vi det her”, er forandringen en del af kulturen og implementeringen er vellykket.

3.6.10 Kritik af egen Model

Som nævnt indledningsvis er den opstillede model resultat af min opfattelse af, hvad en forandringsproces skal indeholde for at kunne opretholde og bevare medarbejdernes engagement og motivation under et forandringsforløb i en organisation. Den er udelukkende baseret på den teoretiske viden jeg, i løbe af udarbejdelse af afhandlingen, har tilegnet mig.

Modellen skal kunne illustrere mit syn på en effektiv forandringsproces, som er et kontinuerligt forløb i kraft af, efter at implementeringen af forandringen er afsluttet, må ledelsen gå tilbage til en

eller flere af processens faser for at følge op og tilpasse den. Ulempen ved modellen er dog at den ikke er afprøvet i praksis.

3.6. 11 Sammenfatning af egen Forandringsmodel

Ifølge Kotter for at opnå en succesfuld implementering af forandring i en organisation, er det vigtigt, at organisationen går samtlige 8-trins modellen igennem.

Efter min opfattelse er dette ikke nødvendigt. Jeg mener, at den afgørende faktor for, hvor mange og hvilken af faserne organisationen skal igennem, afhænger af, hvilke krav og betingelser den pågældende organisation har for at implementere forandringen. Derfor mener jeg heller ikke, at disse faser skal følges slavisk og lineært.

3.7 Sammenfatning af Motiverende forandringsproces

På baggrund af udarbejdelsen af teorigennemgangen er jeg således kommet frem til, at motivation i en organisation drejer sig om, at ledelsen igennem involvering og anerkendelse fremmer viljen i medarbejderne for at yde en ekstra indsats på deres jobfunktion.

Ud fra Herzbergs teori kan det konkluderes, at motivation er en indrestyret proces, som ledelsen kan søge at influere via en ydrestyring. Men at det i høj grad er medarbejderen selv, der, via sin indrestyring og sin tilgang til sin arbejdsfunktion, bestemmer, hvorvidt vedkommende motiveres eller ej.

Hildebrandt og Brandi har præsenteret fire principper, som organisationsledelse skal være opmærksomme og have fokus på for at kunne yde en god ledelsesstil over for medarbejderne under en forandringsproces. Disse principper er kontinuitet, forståelsestilgang, et proaktiv tilgang til forandringen og tilpasning af vision.

Ifølge Hildebrandt og Brandi skal der eksistere en "rød tråd" under hele forandringsforløbet. Dette skal give en klar retning for, hvordan og hvor meget stakeholdere, her medarbejderne, skal involveres i processen.

Formålet med dette er, at vinde medarbejdernes tillid og skabe tryghed blandt medarbejderne under forandringsprocessen. Ledelsen skal under hele forløbet kontinuerligt opdatere medarbejderne om, hvad forandringen kommer til at betyde for den enkelte medarbejder og hvor i processen organisationen befinder sig i, på nuværende tidspunkt. Ledelsen kan eksempelvis ved hjælp af

trivselsspørgeskemaer og opfølgende individuelle samtaler forventningsafstemme med berørte medarbejderne under forandringsprocessen.

Der skal understreges, at det er en vigtig ledelsesopgave at sikre sig, at medarbejderne føler sig tilstrækkeligt informeret og involveret under hele processen. De skal forstå hvorfor det er nødvendigt at forandringen implementeres. Et andet formål med dette er, at det giver ledelsen mulighed for at sætte dagsorden over for medarbejderne med hensyn til, hvad ledelsen vil med den pågældende forandring og hvordan de i samråd med medarbejderne kan nå dertil. Det er vigtigt, at ledelsen i løbet af forandringen, løbende tilpasser visionen med den kommende forandring og det skal ske med medarbejders informering og involvering for, at medarbejderne føler sig set og trygge under forandringsprocessen.

Med inspiration fra Lewin og Schein udviklede Kotter sin 8-trins model i 1996. Her kommer han med et forslag til, hvordan ledelsen i organisationen kan gribe forandringen an, og hvordan de kan sørge for at implementere forandringen med medarbejdernes opbakning. Fokuset i hans model er på ”den tvingende nødvendighed”. Han argumenterer for, at den tvingende nødvendighed skal være kontinuerligt i hele forandringsprocessen, da dette er med til at bevare engagement og motivation blandt medarbejderne, for at implementeringen vedlykkes.

En forandringsproces er, en udviklingsproces som kontinuerligt skal tilpasses med de interne såvel som de eksterne omstændigheder. Ledelsen skal derfor vælge de trine i Kotters model, som de mener at give mening under forandringsprocessen i den pågældende organisation.

Efter min mening er Kotters 8-trins model ikke ret fleksibel, sådan at man starter implementeringen ved trin et og slutter ved trin otte, hvor der antages, at forandringsprocessen vil være gennemført og implementeret efter det ottende trin.

I modsætning til Kotter mener jeg, at der skal være nogle faste rammer såvel som nogle fleksible rammer for, hvordan man griber forandringsforløbet an. Det jeg mener med faste rammer er, hvornår og hvordan forandringen sættes i gang og en beskrivelse af de faser, organisationen skal gennemgå for at implementere forandringen. Men der skal også være plads til fleksibilitet, for når trinene kan overlappe hinanden i processen, er der mulighed for løbende forbedring og tilpasning af forløbet, hvis der opstår udfordringer og forhindringer i løbet af forandringsprocessen.

Jeg er enig med Kotter, at forandringsprocessen skal starte med etablering af motivation hos medarbejderne. Jeg mener dog, at motivationen skal bevares igennem hele forandringsforløbet, da det er en central element for en vellykket forandring, derfor er motivation en central element i min opstillede model. Her skal ledelsen både før og under processen tage højde for og optimere medarbejdernes engagement og motivation omkring den tvingende nødvendighed for forandringen. Kotter sætter også stor vægt på kommunikation af forandringsvisionen. Jeg mener også som Kotter, at forandringsvisionen skal kommunikeres ud til medarbejderne på en optimal måde, hvor de føler sig både oplyst og involveret i forløbet. Organisationen skal dog ikke skal opfatte det at kommunikere en ny vision ud som et adskilt trin i processen. Man skal informere og kommunikere den nye vision ud igennem hele forandringsprocessen og på den måde får mulighed for at justere og optimere visionen kontinuerligt igennem hele forløbet.

Som Hildebrandt og Brandi har argumenteret, mener jeg også, at de hovedelementer der skal være til sted for, at implementering af en forandring vedlykkes, er kommunikation, medarbejderinvolvering og motivation. Det er netop derfor, at disse står i centrum som tre faste kernelementer i den opstillede forandringsmodel. Disse tre elementer er kernen for at alle de andre faser eksistere. Det vil sige, at hvis et af disse tre elementer ikke er til sted under forandringen, vil implementering af en effektiv og succesfuld forandring være umuligt.

Selv om jeg mener lige som Kotter, at etablering af de styrende kollisioner skal tages i betragtning efter ”den tvingende nødvendighed” trin, har jeg alligevel valgt at placere den i modellen, således at den er et af de fleksible elementer i modellen. Mit argument for dette valg er, at den del af forandringsprocessen kan ændre sig i forløbet, blandt andet fordi den skal tilpasses med de andre trine i takt med forandringen.

Ifølge Kotter skal en organisation under forandringer forventningsafstemme omkring dens vision og strategi for fremtiden. Hildebrandt og Brandi mener ligeledes, at under hele forandringsprocessen skal medarbejderne orienteres om, hvor organisationen er på vej hen til.

Dette finder jeg også nødvendigt, da det vil skabe tryghed blandt medarbejderne omkring organisationsfremtiden. Jeg har valgt, at denne fase i forandringen skal placeres fleksibel, da jeg mener, at dette er mest rettede mod store organisationer med større forandringer.

Ligesom Kotter mener jeg også, at ledelsen skal, for oprethold medarbejdernes motivation og engagement, sørge for nogle delmål undervejs i forandringsprocessen. Påskønnelse og anerkendelse fra ledelsen eller de øvrige kolleger kan have en stor betydning for, at medarbejder føler sig set og derfor er villig til at yde den ekstra indsats for at følge forandringen hjem.

Ifølge Kotter er det nødvendigt at fejre delmålene, men ledelsen skal i gennem hele forløbet være fokuseret at nå formålet med forandringen. I så fald kan det medføre tilbagegang og forsinkelse af gennemførelse af forandringen. Jeg er enig med Kotter, at det er vigtigt at ledelsen skal opretholde fokuset mod forandringsprocessen, men opretholdelse af momentum er en nødvendig del af kerneelementerne; kommunikation, medarbejderinvolvering og motivation.

I Kotters model er forankring af kulturen det sidste trin i 8-trins modellen og dermed en tegn på, at forandringen er implementeret vellykket i organisationen. Jeg har også placeret forankring af kulturen som den afsluttende del i den opstillede forandringsmodel.

Til sidst vil jeg understrege at det er op til ledelsen at bedømme, hvilken af de fleksible faser i modellen, de vil påbegynde den pågældende forandring med. Mit argument her er, at det er svært at lave en forandringsmodel, som kan udføres som en komplet ramme for, hvordan en forandring skal implementeres i en organisation, da kravene for forandring varierer alt afhængig af, hvilken organisation der er tale om.

4. Konklusion

Jeg vil nu, på baggrund af min teorigennemgang af "Ledelse af forandring" og "motiverende forandringsproces" med henblik på at motivere medarbejderne til at ville forandringerne, komme med min konklusion på min problemformulering:

- *Hvilke forudsætninger skal være til stede for, at en forandringsproces bliver en succes?*
- *Hvordan kan lederne fremme medarbejdernes motivation og tillid i en forandringsproces?*

Jeg vil, med afsæt i mine delkonklusioner i nærværende afhandling, påpege, hvad jeg mener en effektiv forandringsprocessen er og hvordan ledelsen kan ved hjælp af kommunikation, medarbejderinvolvering og motivation implementere og fastholde en succesfuld forandring i en organisation.

Min konklusion skal derfor ikke betragtes som en endegyldig sandhed omkring, hvordan man som ledelse skal gribe en forandringsproces an med henblik på at motivere sine medarbejdere til at *ville* forandringerne.

4.1 Samlet sammenfatning på afhandlingen

Når vi har med en organisation under forandring at gøre, handler motivation om, at medarbejderne, via involvering, indflydelse og anerkendelse, de får fra ledelsen, føler, at de får en tilskyndelse til at yde en ekstra indsats inden for deres arbejdsområde.

Jeg mener, at de hovedelementer der skal være til stede for at implementering af forandring vedlykkes, er kommunikation, medarbejderinvolvering og motivation.

God kommunikations værktøj er en af de vigtigste faktor, når der er tale om at fremme motivation og engagement i medarbejder for at ville forandringen.

Det er en gensidig proces og medarbejder forventer, at der skal være en stor overensstemmelse mellem det budskab, der sendes ud og ledelsens handlinger, hvis der ikke er overensstemmelse, vil medarbejderne miste troværdigheden til ledelsen og dermed også til den forstående forandringsvision. God kommunikation skal i et omfang afspejle menneskelige følelser. Det skal være direkte, forståeligt og simpelt. Ledelsen skal være opmærksom på at bruge kontinuerligt, så

mange så mulige, af disse kanaler for, at medarbejderne ikke kan undgå, at følge med forandringsvision og dens proces.

Ledelsen skal være synlig i hele forandringsprocessen og fremtræde med en effektiv og kontinuerligt kommunikation omkring hvad visionen med forandringen er, og hvor organisationen er på vej hen til. På den måde kan ledelsen vinde medarbejdernes tillid og skabe ro og kontrol over forandringen, som kan føre til, at forandringen gennemføres succesfuld.

I en forandringssituation skal ledelsen skabe en forståelse for, hvorfor det er nødvendigt, at forandringen gennemføres. Her skal ledelsen kommunikere til medarbejdernes hjerte og appellere til deres følelser for at motivere dem til at ville forandringen, og dermed arbejde sammen for at implementere forandringen og opnå dens vision.

Det er også nødvendigt at ledelsen gør brug af forandringsagenterne. Disse skal være med til at finde frem til en strategi om hvordan organisationen bedst muligt kan implementere forandringen, og derefter videregiver de nødvendige informationer til de øvrige medarbejdere.

En forandring i en organisation bliver i de fleste tilfælde mødt med modstand. Som udgangspunkt er modstand en temmelig rationel reaktion fra enkelte medarbejder eller grupper mod det ukendte. Det er nødvendigt, at ledelsen spotter potentielle kilder til modstand for at finde ud af, hvordan de skal reagere, når de står foran implementering af en forandring. Det er ikke nok, at ledelsen kun tage stilling til medarbejdernes følelser og modstand mod forandringer ved at forklare forandringen intellektuelt. De skal også være i stand til at tale til den enkelte medarbejders hjerte. Ledelsen skal bruge modstanden som en mulighed for at skabe dialog omkring forandringerne for ad den vej at skabe forståelse for forandringerne og indsigt i de visioner, der ligger bag.

Kommunikation, dialog og opfølgning fra ledelsen til medarbejdere kan sikre, at forandringen vellykket etablerer og stabiliserer sig i organisationen. Det er igen ledelsens ihærdighed og vedholdenhed i sin kommunikation, der kan fremme den enkelte medarbejders opmærksomhed på processen og i særdeleshed være med til at sikre engagementet.

Ledelsesrollen er central i en forandringsproces, da det er ledelse, der igangsætter forandringsprocessen. For det første skal de stille de nødvendige informationer til rådighed, der sætter forandringsprocessen i gang, og de skal samtidigt skabe en tilstrækkelig psykologisk tryghed til, at organisationens medarbejdere accepterer behovet for ændringer og påbegynder den

læreproces, der typisk er involveret. Processen i forbindelse med udviklingen af nye antagelser bliver så en proces, der omfatter kognitiv redefinition gennem undervisning, træning, nødvendige forandringer af struktur og processer, konsekvent opmærksomhed over for og belønning af tegn på indlæring af de nye metoder, skabelse af slogans, historier, myter og ritualer og andre måder til at tvinge folk til at ændre adfærd og vigtigst af alt en ledelsesmæssig selvopmærksomhed og bevidst anvendelse af de primære indlæringsmekanismer.

Jeg er således kommet frem til, at motivation i en organisation drejer sig om, at ledelsen igennem involvering og anerkendelse fremmer viljen i medarbejderne for at yde en ekstra indsats på deres jobfunktion. Det er en indrestyret proces, som ledelsen kan søge at influere via en ydrestyring. Men at det i høj grad er medarbejderen selv, der, via sin indrestyring og sin tilgang til sin arbejdsfunktion bestemmer, hvorvidt vedkommende motiveres eller ej.

For at vinde medarbejdernes tillid og skabe trykthed blandt medarbejderne under forandringsprocessen, skal ledelsen under hele forløbet kontinuerligt opdatere medarbejderne om, hvad forandringen kommer til at betyde for den enkelte medarbejder og hvor i processen organisationen befinder sig i, på nuværende tidspunkt. Ledelsen kan eksempelvis ved hjælp af trivselsspørgeskemaer og opfølgende individuelle samtaler forventningsafstemme med de berørte medarbejderne.

Det er en vigtig ledelsesopgave at sikre sig, at medarbejderne føler sig tilstrækkeligt informeret og involveret under hele processen. De skal forstå, hvorfor det er nødvendigt, at forandringen implementeres. Et andet formål med dette er, at det giver ledelsen mulighed for at sætte dagsorden over for medarbejderne med hensyn til, hvad ledelsen vil med den pågældende forandring og hvordan de i samråd med medarbejderne kan nå dertil. Det er vigtigt, at ledelsen i løbet af forandringen, løbende tilpasser visionen med den kommende forandring og det skal ske med medarbejderinformering og involvering for at medarbejderne kan føle sig set og tryk under forandringsprocessen.

Det er yderst nødvendigt, at ledelsen har konstant stor fokus på ”den tvingende nødvendighed” i hele forandringsprocessen, da dette er med til at bevare engagement og motivation blandt medarbejderne for at implementeringen vedlykkes. Motivationen skal bevares igennem hele forandringsforløbet, da det er en central element for en vellykket forandring. Jeg mener, at ledelsen

skal både før og under processen tage højde for og optimere medarbejdernes engagement og motivation omkring den tvingende nødvendighed for forandringen.

Forandringsvisionen er også et vigtigt element, når der er tale om en forandringsituation. Visionen skal kommunikeres ud til medarbejderne på en optimal måde, hvor de føler sig både oplyst og involveret i forløbet. Jeg mener, at organisationen skal hele tiden kommunikere en ny vision ud gennem hele forandringsprocessen og på den måde får mulighed for at justere og optimere visionen kontinuerligt igennem hele forløbet.

Ledelsen skal sørge for nogle delmål for at opretholde medarbejdernes motivation og engagement undervejs i forandringsprocessen. Påskønnelse og anerkendelse fra ledelsen eller de øvrige kolleger kan have en stor betydning for, at medarbejderne føler sig set og derfor er villige til at yde den ekstra indsats for at følge forandringen hjem. Det er nødvendigt at fejre delmålene, men ledelsen skal i gennem hele forløbet være fokuseret på at nå formålet med forandringen. I så fald kan det medføre tilbagegang og forsinkelse af gennemførelse af forandringen.

I hele forandringsprocessen er det også vigtigt, at ledelsen holder øje med organisationskultur, fordi kulturen er den samlede element i organisationen. Det er vigtigt at ikke undervurdere kulturens betydning i forbindelse med organisationsændringer, idet kulturen er et flerdimensionalt fænomen, der i sidste ende afspejler organisationens forsøg på at tilpasse sig og lære, og denne er i sig selv et produkt af læreprocessen. Nogle gange er det ikke nemt, at overskue, hvornår forandringen er fuldt implementeret i organisationen. Men man kan med sikkerhed sige, at forandringen er en del af organisationskultur, når medarbejderne og ledelsen forfølelsen af ” sådan gør vi det her”.

Jeg vil til sidst understrege, at en forandringsproces er en udviklingsproces som konstant skal tilpasses med de interne såvel som de eksterne omstændigheder. Ledelsen skal derfor vælge den struktur, de mener, giver mening under forandringsprocessen i den pågældende organisation.

4.2 Perspektivering

Som det fremgår af afhandlingens konklusioner, er tilstedeværelsen af lederskab et must i en forandringsproces, da ledelsen kan formå at overvinde modstand, motivere til handling og sikre forandringernes forankring i organisationskulturen.

Det er yderst interessant at undersøge mulighederne for at udvikle de evner, som ledelsen skal tillægges, set i lyset af forandringsprocessers karakter og deres lav succesgennemførelse og set i relation af forandringer i omverden vil tilsyneladende fortsætte med høj hastighed, og dermed stille stor krav om organisatoriske forandringsparathed.

Hvordan kan lederne lære og blive bedre til at relatere sig intuitivt og empatisk til medarbejderne?

Hvordan kan de udvikle sig til at være optimistisk og udvise en lærende tilgang over for medarbejderne og arbejdsopgaverne?

Hvordan kan de lære og blive bedre til at påvirke meninger? **Hvordan kan de..... Hvad**

Hvordan kan de udvikle sig til at håndtere den flertydighed, der hører med til de store organisatoriske forandringsprocesser?

Der er lang vej fra at have identificeret til at forstå at udvikle de kompetencer, der nævnes i ovenstående spørgsmål. Udfordringen bliver ikke mindre af, at vores personlige historie har præget os til at anskue verden, som en verden der består af målinger, planer og programmer, en verden hvor man er i kontrol og hvor ledere driver forandringer.

5. Kildefortegnelse

- Steen Hildebrandt & Søren Brandi – 2010, ”Forandringsledelse”
- Steen Hildebrandt & Søren Brandi – 2007, ”Ledelse”
- Steen Hildebrandt - 2005, ”Ledelse ifølge Hildebrande”
- Henrik Kjær, Hans Jørgen skriver & Erik Staunstrup – 2007, ”Organisation”
- John P. Kotter – 2008, ”Haster! Fornemmelse for forandring”
- John P. Kotter – 1997, ” I spidsen for forandring”
- Benedicte Strøm & Esben Q. Harboe - 2008, ”Fornemmelse for Forandring – danske erfaringer med forandringskommunikation”
- Majken Schultz – 2006, ”Kultur i organisationer – funktion eller symbol”
- Dag Ingvar Jacobsen & Jacob Thorsvik - 2007, ”Hvordan organisationer fungerer – en indføring i organisation og ledelse”
- Alfred Schutz - 2005, ”Hverdagslivets sociologi”
- Edgar H. Schein - 1994, ”Organisationskultur og ledelse”
- Edgar H. Schein – 1987 , ”Initiating and Managing Change”
- Involverende Ledelse, Danskernes Akademi, 21-04-10, DR2:
http://www.dr.dk/DR2/Danskernes+akademi/Oekonomi_Ledelse/Involverende_ledelse.htm
- Gitte Haslebo, ”Den lærende organisation”
http://www.haslebo-partnere.dk/view.php?template=normal&page_id=59).