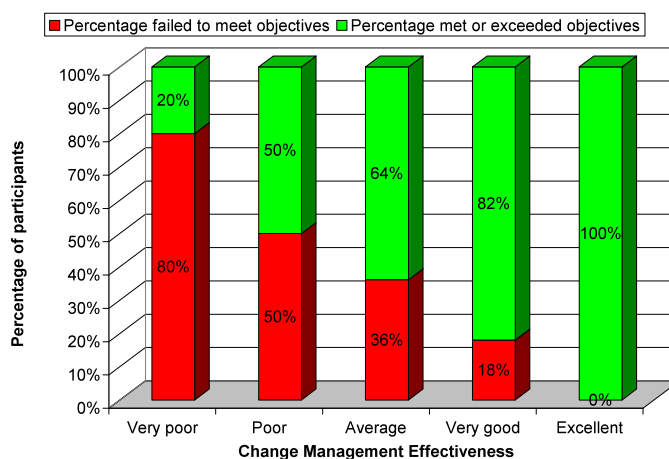


Hvorfor skaber Change Management værdi?

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

Mange virksomheder oplever at de stort og rigtig tænkte strategiske forandringsprojekter, som iværksættes, ikke skaber den forventede værdi. Ofte handler det om at de medarbejdere, der skal realisere forandringen, ikke er i stand til at leve op til forventningerne.

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



Hvad er Change Management?

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

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

Hvad får vi ud af Change Management?

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

Det andet er den ultimative **rækkevidde** af forandringerne. Vi mennesker har en tilbøjelighed til, at gøre som vi plejer eller springe over, hvor gærdet er lavest, og derfor opstår individuelle omgørelser af de ønskede arbejdsgange nemt. En forebyggende indsats kan sikre et godt tag i den enkelte medarbejder inden der opstår nye dumme vaner, samt sikre at alle berørte medarbejdere og grupper nås af forandringsindsatsen. Hvis alle trækker samme vej realiseres en større gevinst.

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

Hvordan begynder jeg?

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

Lakmus test

Kræver dit forandringsprojekt, at medarbejderne skal:

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

Er forandringen karakteriseret ved at:

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

Har din organisation:

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

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

Skrevet af Managing Partner, Monica Neesgaard, Acquirol, mn@acquirol.dk
