

Indhold

- Står vi på perronen?
- Lidt velkendte billeder
- Forandringskommunikation
- De 4 faser
- Konklusion



Toget for bæredygtig omstilling kører, mens danske ledere står på perronen



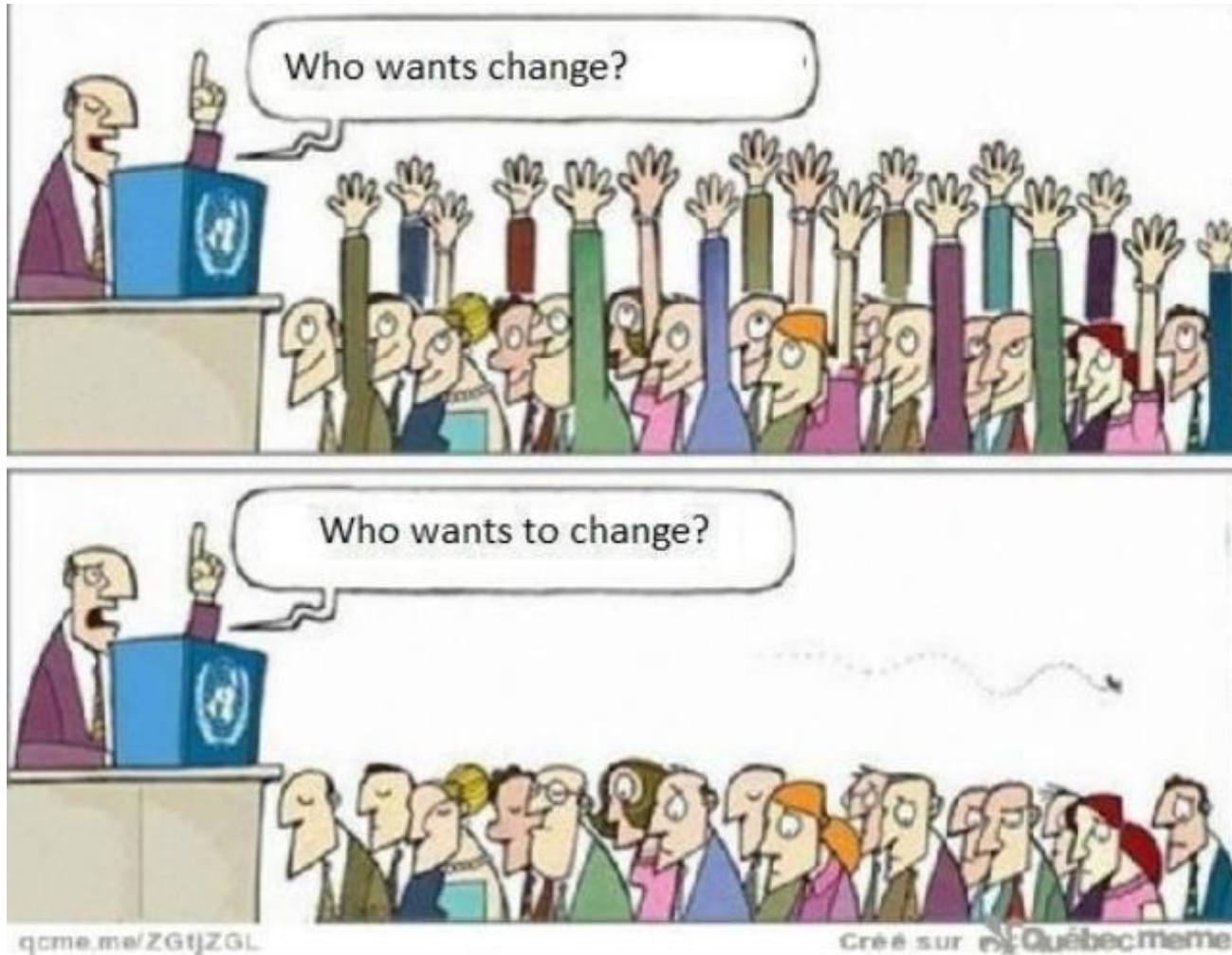
Microsoft Edge
PDF Document

En stærk vej til bæredygtighed går via følgeskab, medarbejderinvolvering og strategiske partnerskaber mellem virksomheder. Men alt for mange danske ledere er handlingslammede, skriver Steen Hildebrandt.

”Jeg må sige det ligeud, der står alt for mange danske virksomhedsledere på perronen lige nu. Det er ofte gamle og erfarne direktører og bestyrelsesmedlemmer. De lurepasser og fedtspiller, når det gælder bæredygtig omstilling til fremtiden. De taler i uklare, gammelkloge og indforståede vendinger – også om det nye. De forsøger at give det udseende af, at de er med på det nye, men realiteten er, at de tænker gammeldags og reaktionært, og det netop så meget, at deres største risiko er, at toget kører for næsen af dem. De står der på perronen, og mange vil reelt set ikke flytte sig.”

Steen Hildebrandt er Ph.D. og professor emeritus på Aarhus Universitet og adjungeret professor på CBS og Aalborg Universitet. Forfatter og foredragsholder.

Lidt velkendte billeder

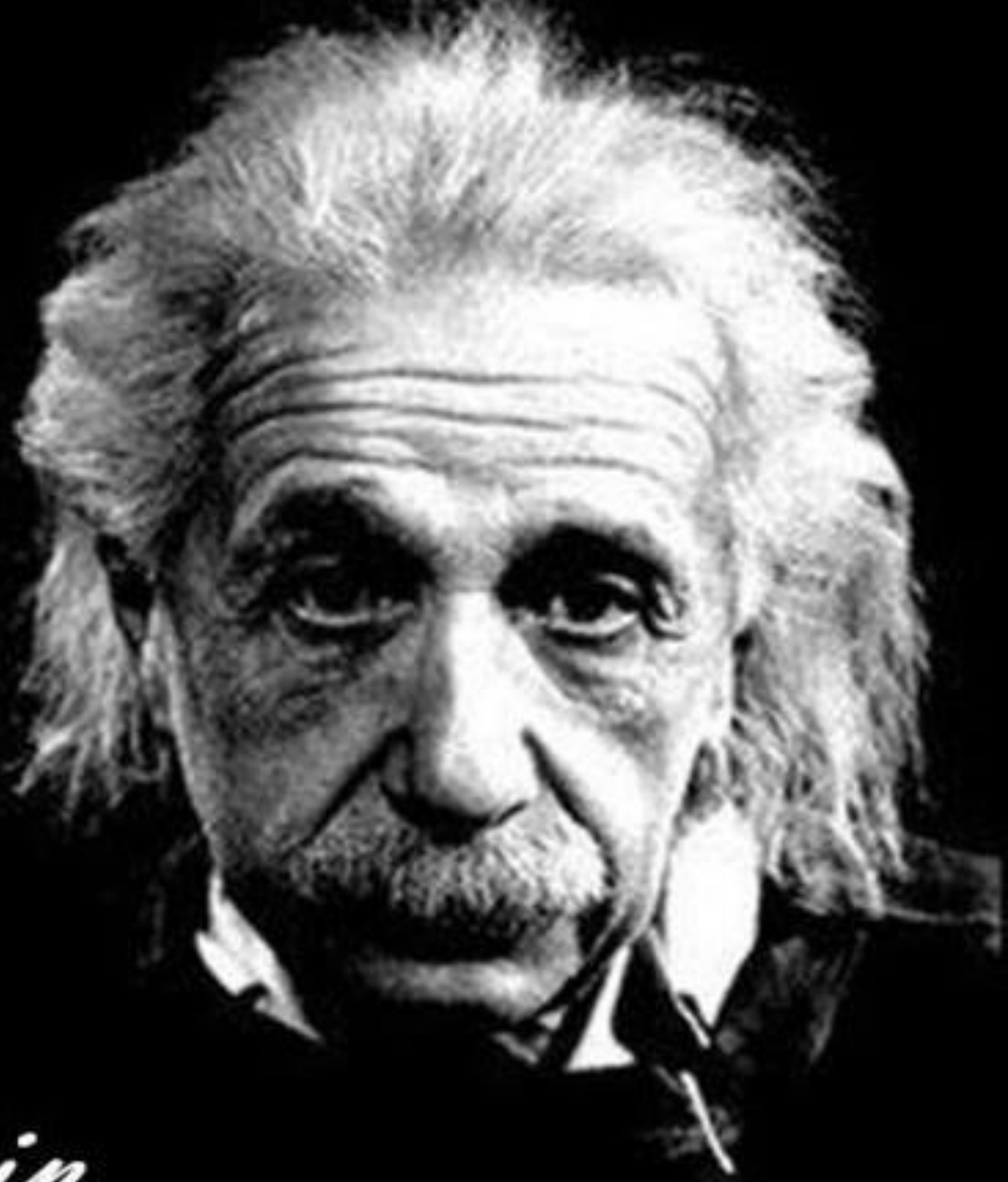


“THE SECRET OF
CHANGE IS TO FOCUS
ALL OF YOUR ENERGY,
NOT ON FIGHTING THE
OLD, BUT ON BUILDING
THE NEW.”

– SOCRATES

we cannot solve
our problems with
the same thinking
we used when
we created them

~ Albert Einstein



Sæt medarbejderen i centrum i dine fortællinger!

- Forandringskommunikation er det vigtigste redskab i forandringsledelse
- Uden en god involvering, en uafbrudt konstant kommunikation og en fyldestgørende information, skabes der ikke mening og dermed motivation hos medarbejderne
- Forandringskommunikation er en løbende aktivitet så budskabet kan/skal variere i forhold til, hvor i forandringsprocessen virksomheden er
- Forandringskommunikation kan inddeles i et sæt af historier/ fortællinger, som skal give mening i forhold til det enkelte individ
- Hver fortælling har et formål, og skal tilskynde både samarbejde på tværs, vilje og motivation samt det at kunne være med til gennemføre en forandring



Forandringskommunikation

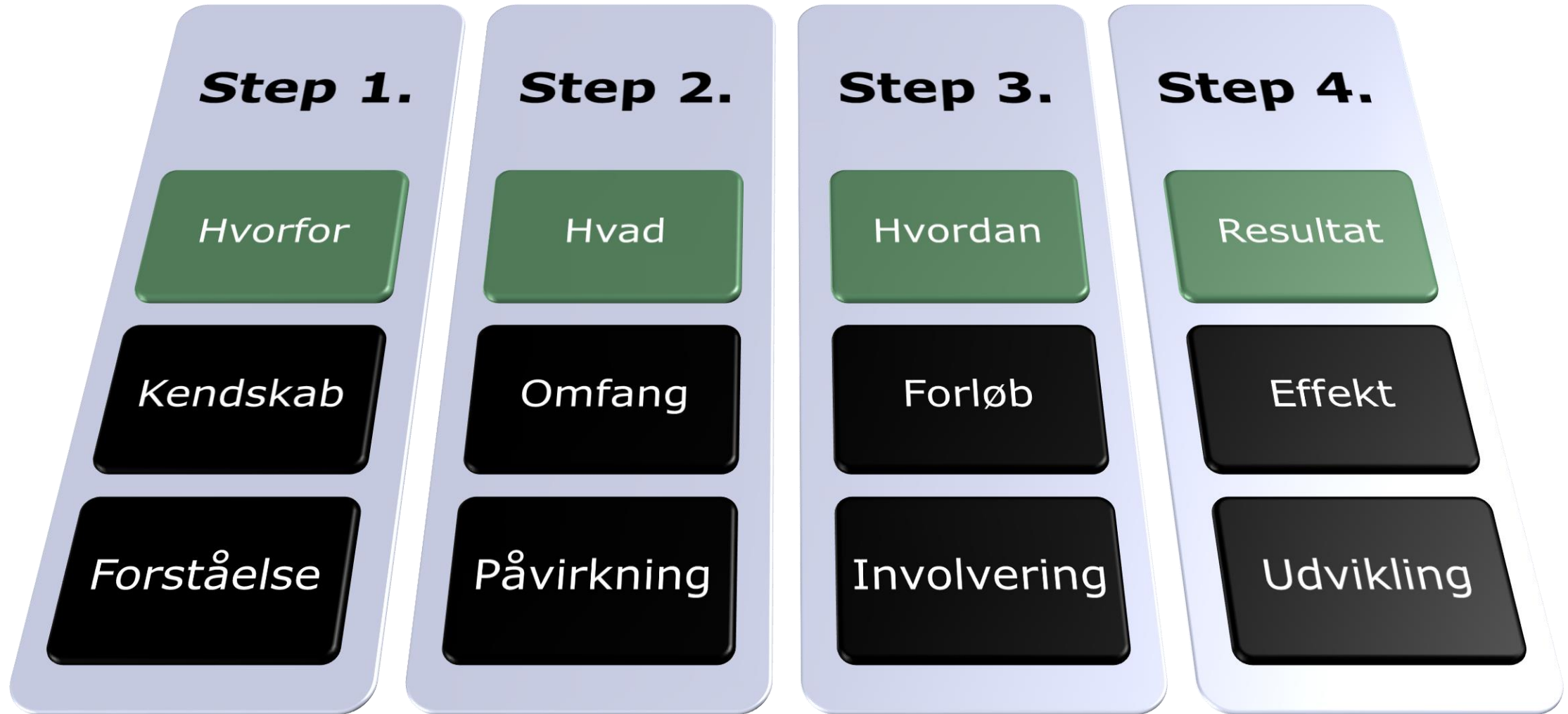
Sæt medarbejderen i centrum i dine fortællinger!

De fire overordnede fortællinger vedrører:

- **Hvorfor** herunder kendskab til og forståelse for forandringen
- **Hvad** forandringen har af omfang og hvad/hvordan/hvem der påvirkes
- **Hvordan** forandringen skal forløbe samt overvejelser om involvering
- Hvordan skaber forandringen **resultater**, hvilken effekt er realiseret og hvilke planer er der om fortsat udvikling



Forandringskommunikation



Skab mening med "Hvorfor kommunikation"

Kendskab

Som medarbejder ønsker jeg at vide

- hvilke forandringer vi skal igennem
- hvilken type forandring det drejer sig om
- fakta om forandringsprocessen (datoer etc.)

Forståelse

Som medarbejder ønsker jeg at opnå forståelse for forandringens nødvendighed

- drivkræfter og årsag
- mål og formål
- hvad det betyder for mig og mine kollegaer

Formålet med denne del af kommunikationen er, at skabe mening og dermed også mobilisere de implicerede til forandringen. Der skal skabes kendskab til og forståelse for nødvendigheden af forandringen. Det er derfor nødvendigt at der skabes opmærksomhed om de problem der søges løst, samt hvilke konsekvenser problemerne har.

Skab gennemsikuelighed med "Hvad kommunikation"

Omfang

Som medarbejder ønsker jeg at forstå hvad omfanget af forandringen er for

- kunder og samarbejdspartnere
- organisationen & medarbejderne
- produkter og services

Påvirkning

Som medarbejder ønsker jeg at forstå hvordan forandringen vil påvirke mine

- organisatoriske referencer
- opgaver og krav til nye færdigheder
- roller og ansvarsområder
- hvad kan/skal jeg gøre anderledes

I mange forandringsprojekter kendes løsningen ikke nødvendigvis på forhånd, hvorfor der efter den indledende kommunikation nedsættes en eller flere arbejdsgrupper, som skal arbejde sig dybere ned i opgaven og komme op med et eller flere løsningsalternativer. Når den endelige løsning er kendt skal alle have kendskab til omfanget og påvirkningen af forandringen.

Skab grundlag for stærkt engagement med "Hvordan kommunikation"

Forløb

Som medarbejder ønsker jeg at vide

- i hvilken rækkefølge forandringen sker
- hvornår forandringen sker
- hvordan jeg får min nye færdigheder

Når løsning og konsekvenser er kendte kan der som udgangspunkt laves en plan for hvordan løsningen og konsekvenser realiseres. Forandringskommunikationen bør tilrettelægges med fokus på hvordan forandringen vil forløbe, og hvilken form for involvering der ønskes fra medarbejderne.

Involvering

Som medarbejder ønsker jeg at vide

- hvad min rolle er undervejs
- hvordan jeg bliver involveret
- hvornår jeg bliver involveret
- om jeg bliver spurgt til råds

Skab forståelse for forankring med "Resultat kommunikation"

Effekt

Som medarbejder ønsker jeg et kendskab til

- om vi nåede de mål vi satte os fra starten
- hvilken effekt forandringen har haft i forhold til mål og formål
- er alle berørte OK

Udvikling

Som medarbejder ønsker jeg kendskab til

- hvordan vi fortsat skal arbejde med forankring og forbedring af den gennemførte forandring
- om der er nye mulige forandringer på vej

Ingen løsninger er perfekte første gang, og det bør forventes at løsningen skal revideres og forbedres for at realisere de ønskede effekter. Derfor bør der løbende kommunikeres om effekten, samt hvordan den implementerede løsning fortsat skal fintunes og forbedres. Herudover er det vigtigt at få de kommende forandringer italesat så disse kendes og accepteres.

De 4 faser

