

## FORANDRINGS-KYNISKE MEDARBEJDERE: SEKS TEGN PÅ AT TOPLEDelsen ER DÅRLIG TIL FORANDRINGSLEDELSE

Et norsk forskningsprojekt peger på, at i mange forhold omkring kerneopgaven oplever medarbejdere og deres nærmeste ledere i større organisationer, at have mere viden om relevante problemer i driften samt brugbare og ikke brugbare løsninger, end de ledere som er højere oppe i hierarkiet (se note 1).

Til trods for det oplever ledere og medarbejdere i frontlinjen ofte at topledelsen rammesætter og igangsætter forandringer uden reelt at have integreret input fra frontlinjen, selvom forandringen påvirker arbejdet i driften.

Det kan føre til at medarbejdere og leder i frontlinjen oplever topledelsens forandringer som mindre relevante, måske endda uhensigtsmæssige ift. at løse væsentlige udfordringer relateret til driften. Der er efterhånden en udbredt skepsis i forhold ikke bare topledelsens men hele ledelseskæden evne og vilje til at dosere, støtte, lede og følge op på forandringsforløb samt forløbsstyre forandringer så der opleves medarbejderinvolvering med reel og relevant indflydelse.

Det norske forskningsprojekt<sup>1</sup> peger på, at seks dårlige oplevelser af topledelsens arbejde med forandringer er udbredte "nede i" store organisationer hos medarbejdere og deres ledere.

Nedenfor har hver oplevelse fået en overskrift efterfulgt af udsagn som illustrerer kritikken.

**1. FORANDRING BARE FORDI:** *"Jeg tænker ofte at 'de' (topledelsen, staben) finder på noget nyt for at finde på noget nyt. Det er svært at hvordan forandringen løser nogle praktiske problemer vi oplever i driften".*

**2. PRAKISFJERNT:** *"Det er svært at se - både for os og topledelsen - hvordan de abstrakte ideer, der i sig selv lyder meget rigtige, kan knyttes det arbejde vi laver i driften"*

*"Ideen om at X er problemet vi SKAL løse og Y er løsningen er langt fra den daglige virkelighed i driften. Der er langt mere praksisrelevante problemer og løsninger at tage fat i, hvis de spurgte mig"*

**3. SMÅ MULIGHEDSRUM.** *"De "længere oppe" som formulerer forandringen for detaljeret ved ikke rigtigt hvilke konsekvenser det har, hvis vi gør det de siger. De burde have undersøgt den daglige praksis lidt bedre inden ved at efterspørge vores input eller have givet os lidt mere rum til selv at udvikle løsninger og træffe beslutninger. "*

**4. PSEUDO-INVOLVERING:** *"Vi blev bedt om at komme med vores input men det blev ikke brugt til noget. Det virkede som at beslutningen var taget på forhånd"*

**5. TOPLEDelsen UINTERESSERET I FORANDRINGENS EFFEKTER:** "

*Vi har været i gang x måneder og ingen undersøger systematisk hvad effekten er i driften. Det virker som om de der tog initiativ til forandringen ikke interessere sig for om den skaber de resultater der var formålet med forandringen"*

*"Forandringens resultater bliver ikke dokumenteret og synliggjort i organisationen. Det er som om ingen længere oppe rigtig interesserer sig for om 'det meget vigtige forandringsprojekt' i praksis skabte de forøntede resultater – eller om det hele er blevet værre - inden det næste forandringsprojekt sættes i gang."*

---

<sup>1</sup> Forskningsprojekt af professor Oscar Amundsen og professor Trond Kongsvik ved Norges Tekniske Naturvitenskabelige Fakultet. De undersøgte oplevelser med forandringer i Statoil/Equinor, Gjensidige Forsikring og Sparbanken NOR. Pointerne er bla. formidlet i deres bog (2016): "Endringskynisme". Udgivet på Gyldendal Akademisk.

6. **FOR MEGET PÅ EN GANG.** Forandringskapaciteten er udfordret. "Der bliver igangsat flere forandringsindsatser end medarbejdere og ledere kan give fokus og håndtere uden det går ud over driften eller implementering af andre igangværende forandringsindsatser."

Der er ingen grund til at tro det at disse opfattelser af topledelsens tilgang til forandringer kun kan genfindes i store norske organisationer men også i Danmark og Sverige, hvor der ligeledes er en lav magtdistance mellem ledelse og medarbejdere. Lav magtdistance her forstået som at medarbejderne forventer og er motiverede til at engagere sig i forandringer, der påvirker ens arbejde<sup>2</sup>.

De seks oplevelser/kritikpunkter af topledelsens forandringspraksis påvirker niveauet af engagement i implementeringer, påvirker succesraten for forandringsindsatser<sup>3</sup> og skaber på forhånd modstand mod de næste udmeldte forandringsindsatser.

### Forandringskynisme?

De norske forskere sammenfatter de disse empirisk observerbare kritikpunkter med begrebet forandringskynisme. Forandringskynisme er udtrykt ved holdninger (velbegrundet i historikken), der er præget af frustration, håbløshed, desillusion og mistillid til (overordnede) motiver, vilje og evner ift at en forandring indbefatter og muliggør reel indflydelse og kommer til at skabe reelle forbedringer i driften

-----  
**Hypotese:** Kritikpunkterne er udtryk for oplevelserne af topledelsens forandringspraksis, forstået som topledelsens typiske tilrettelæggelse af en proces for forandringsledelse - eller mangel på sammen.

State of the art forskning og praksis indenfor forandringsledelse tilsiger at en sådan praksis<sup>4</sup>:

- Forudsigeligt fører til ganske få succesfulde forandringer (lykkes i gennemsnit med 3 ud af 10)
- *Hvorfor* ovenstående ledelseskultur og proces fører til få succesfulde forandringer
- *Hvad* topledelsen kan gøre i stedet for at øge succesraten (lykkes med 8 ud af 10).

Oplevelserne 1-6 skaber forhåndsmodstand mod det næste forandringsinitiativ fra topledelsen i en forventning om at en eller flere af oplevelserne 1-6 kommer til at gentage sig. Det kan ifølge forskerne forstås som "forandringskynisme."

I næste artikel vil jeg anviser hvordan topledelsen kan opløse flere af de ovenstående problemer.

-----  
Referance: Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2016) [Endringskynisme. Og kunsten å skabe god endringspraksis.](#) Gyldendal Akademisk.

Vestergaard, Bo (2019): [Fair proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger.](#) Lead Read

---

<sup>2</sup> Baseret på Hofstede, der fra 1967 og ti år frem undersøgte forskelle i kultur hos IBM, der havde kontorer i 64 lande: Magtdistance er udtryk for den forskel i magt, fx mellem leder og medarbejder, der normativt forventes og accepteres. Men det skal i praksis sættes i forhold til den oplevede magtdistance. Leder og medarbejders opfattelse af den normative og/eller reelle magtdistance kan være forskellig. Konkret kan det være om man oftest bruger magten til egenhændigt at træffe beslutninger vs kollektivt - ved at efterspørge input - at identificere væsentlige problemer og løsninger, hvorefter lederen træffer beslutning.

<sup>3</sup> **Succes** forstået som at den af topledelsen udmeldte forandring er omsat til ny og nyttig måde at drifte på som skaber værdi i praksis. Og at denne måde at drifte på også er i brug seks måneder efter den officielt blev implementeret. **Succesrate** er antallet succesfulde implementeringer af forandringen i de relevante enheder.

<sup>4</sup> Forskning og praksis er præsenteret i Vestergaard (2019): *Fair proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger.* 100 sider.