

8. februar 2024 kl. 04.55

Nyt lederskab med Bo Vestergaard

Er medarbejderne i frontlinjen forandringskyniske? Her er syv årsager og tre løsninger

Den største udfordring for topledelsen er som regel ikke formulering af nye strategier og indsatser. Den er snarere, at medarbejdere og ledere i frontlinjen gentagende gange har oplevet, at alt for få initiativer rent faktisk skaber værdi. Så de bliver forandringskyniske og trætte - med fare for at forandringen ikke lykkes.





Lyt til artiklen

De norske forskere Amundsen og Kongsvik opdagede fænomenet

'forandringskynisme' i forbindelse med deres empiriske forskning i forandringsledelse i store organisationer med mange ledelseslag. I deres norske bog, 'Endringskynisme' peger de på årsager til at mange medarbejdere og ledere i frontlinjen udvikler denne forandringskynisme, fordi de oplever, at forandringer ikke er til det bedre eller ikke lykkes.

Derfor bliver
det svært for

Det er ikke givet, at
halvdelen af alle
forandringer ikke
lykkes. Det kommer
an på, hvordan de
håndteres af ledelsen.

medarbejdere og ledere i frontlinjen at engagere sig i at implementere topledelsens næste store initiativ.

De seneste mange års empiriske undersøgelser peger da også i retning af, at kynismen til dels har en berettigelse. I gennemsnit lykkes blot cirka 30-50 procent af forandringsinitiativer, for eksempel en ny strategi eller et transformationsprogram, med at skabe

tilstrækkelig værdi. Det konkluderer blandt andet artiklerne 'Losing from day one' af McKinsey (2021) og 'Why good strategies fail' fra The Economist Intelligence Unit (2013).

Men bemærk, at det er et gennemsnit. For det er ikke givet, at halvdelen af alle forandringer ikke lykkes. Det kommer an på, hvordan de håndteres af ledelsen, og de samme kilder peger på, at de bedste virksomheder til dette faktisk lykkes med de fleste af deres forandringsinitiativer.

Det gør det relevant at undersøge, hvad der er de typiske årsager til, at frontlinjens ledere og medarbejdere ikke tror på, at det næste forandringsinitiativ vil lykkes. Og det viser den norske forskning, at der er et mønster i.

Der er syv typiske årsager til forandringskynisme:

1. For meget forandring på én gang

Der bliver igangsat mere forandring, end medarbejdere og ledere kan give fokus og håndtere, uden at det går ud over driften eller implementering af andre forandringsindsatser.

2. Manglende støttestruktur fra topledelsen

I en hverdag fyldt med drift og personaleledelse er det svært at finde tid, fokus og mental båndbredde til at planlægge, organisere og proceslede en forandringsindsats fra idé til implementering.

3. Uklar relevans

Topleledelsen kan ikke forklare formålet med forandringen og konkrete initiativer, så de virker relevante for frontlinjen og de problemer, de

oplever.

4. For små mulighedsrum

Hænger sammen med forrige punkt. Når toppen formulerer forandringsindsatsen for detaljeret uden at tage højde for praksis og for, hvilke konsekvenser det medfører i dagligdagen, og ikke inddrager og søger input fra frontlinjen, så der bliver mere rum til selv at udvikle løsninger og træffe beslutninger.

5. Pseudo-involvering

Er nærliggende med udgangspunkt i forrige punkt. Men undgå for alt i verden at bede om input, der ikke bliver brugt til noget. Oplevelsen af, at beslutningen var taget på forhånd, er demotiverende.

6. Manglende opfølgning

Scenariet: "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 interesserer sig for, om den skaber de resultater, der var formålet. Og nu har de sat to nye initiativer i gang..."

7: For lavt tempo

Ligesom manglende opfølgning er demotiverende, så er for lavt tempo også. Følelsen af momentum er afgørende for motivation.

Beviset for, at frontlinjen skaber succes

Men kan og vil frontlinjen selv levere transformationsindsatser, der skaber nok værdi? Altså fra idé over afprøvning og implementering?

Det er i den grad min erfaring som forandringsledelseskonsulent. Men vi kan også kaste en større lyskegle på businesscasen via analyser fra de seneste 14 år, som er udarbejdet af konsulenthuset McKinsey. Lad os se på de virksomheder, som er blandt de 25 procent, der er bedst til at få værdi ud af deres forandringsprogram. Her defineres 'succes' som 'ny løsning driftes og skaber værdi – også 12 måneder efter officiel implementering'.

- 2023: "Ready, set, go, and keep going: Why speed is key to a successful transformation"
- 2021: "How many people are really needed in a transformation?"
- 2023: "How to implement transformations for long term impact"
- 2019: The numbers behind successful transformations
- 2015: "How to beat the transformations odds"
- 2010: "What successful transformations share"

80 procent er succesraten for indsatser, hvor medarbejder og ledere i frontlinjen sammen er engagerede (ejerskab, motiverede og aktivt handlende) i at udtænke løsninger, afprøve og implementere, konkluderer McKinsey. Og bemærk her, at 80 procent jo er en tårnhøj succesrate i en verden, hvor gennemsnittet er 30-50 procent.



Det er også værd at bemærke, at 50 procent af værdiskabelsen i de transformationsprogrammer, McKinsey undersøgte, kom af de mindre indsatser, som ledere og medarbejdere i frontlinjen har

udtænkt, afprøvet og implementeret. Indsatser, der blev ofte implementeret på under seks måneder.

Og det kan man skrue op for. Jo flere frontlinjedrevne indsatser, des bedre resultater, dvs. succesrate og værdiskabelse, konkluderer McKinsey-rapporten, som vurderer, at mindst syv procent af frontlinjen bør være engageret i at drive indsatser for at skabe momentum.

McKinseys data viser også, at forandringsindsatser, hvor topledelse følger aktivt op undervejs og kommunikerer fremdrift og resultater, er forbundet med otte gange så stor sandsynlighed for at lykkes, dvs. Implementering, der skaber værdi.

Tre topledergreb, der hjælper til succes

Der er altså en stærk businesscase, der taler for, at topledelse og deres stabe organiserer forandringsprogrammer, så det primært er ledere og medarbejdere i frontlinjen, der formulerer konkrete forandringsinitiativer til transformationsprogrammer. Inden for den ramme, topledelsen har sat.

Topledelsen
skaber

derudover
enorm værdi
ved aktivt og
løbende at
følge op på
fremdrift via
ansigt-til-
ansigt-
drøftelser

Jo flere frontlinje-
drevne indsatser, des
bedre resultater, dvs.
succesrate og
værdiskabelse,
konkluderer McKinsey-
rapporten.

via repræsentanter for dem, som driver de

enkelte forandringsindsatser.

Køgt ned til retningslinjer for den gode transformation er der tre typiske handlinger fra topledelsens side, der samlet kan bremse forandringskynismen og markant øge sandsynligheden for at lykkes med forandringen:

- 1 Det kan lyde kontraintuitivt, men **start med et forandringsstop**. Undersøg eventuelt, hvilke igangværende initiativer, regler og processer i frontlinjen der kan opgives for at give luft til driften. Ryd op der, inden I igangsætter mere.

- 2 **Derefter; giv initiativpligten til frontlinjen.**

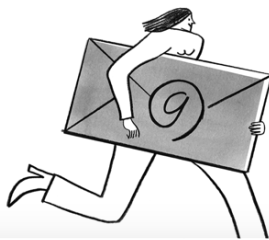
Sæt ramme og retning for, hvad der skal opnås, og efterspørg så frontlinjens initiativer. Godkend de mest lovende, og skab gerne en støttestruktur for frontlinjens planlægning af indsatsen og forandringsledelse. For det første betyder det, at frontlinjens motivation og oplevet relevans af indsatsen vil være høj. Men der er også en innovativ gevinst, for 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.

- 3 Og ikke mindst: **Følg op**. Topledelsens aktive opfølgning på fremdrift i initiativer er motiverende og meningsfuld for frontlinjen og er forbundet med otte gange større sandsynlighed for at lykkes ifølge McKinsey-artiklen 'How to beat the transformation

odds’.

Vi har i de nordiske lande en kultur med forkærlighed for en relativt lav magtdistance i vores organisationer. Med lav magtdistancekultur mener jeg et mønster i holdning og handlinger, hvor man ude i frontlinjen gerne vil identificere udfordringer og udvikle løsningerne. Styrken i den kultur udfordres i større organisationer med mange ledelseslag og en initiativrig topledelse.

Men alt taler for, at topledelser kan høste store gevinster ved at fremme en kultur, hvor frontlinjen leverer over halvdelen af forandringsinitiativerne.



**Få Mandag Morgens
overskrifter direkte i din
mail.**

Tilmeld dig nyhedsbrevet nu

Tilmeld dig