

Holdningsmobilisering

Artikelsamling udgivet i Børsen Executive d. 2. september 2011



Erfaringer fra blandt andre ISS og DSB viser, at forandringspersoner er særdeles afgørende, når ledere skal gennemføre store ændringer. Ny undersøgelse fra Cfl Center for Ledelse viser, at 78 pct. af danske topchefer har meget svært ved at få ansatte med på store forandringer.

Forandringspersoner skal trække virksomheder ind på nye veje

Det er alfa og omega at finde de rigtige nøglefolk når ledere skal ændre i organisationen. Mange ledere mener, det er yderst svært at ændre medarbejdernes adfærd, viser undersøgelse for Center for Ledelse.



» Holdningsmobilitet
AF THOMAS ZIGLER

Fire ud af fem virksomhedsledere på alle niveauer mener, det er »vanskeligt« eller »meget vanskeligt« at ændre medarbejderes uhensigtsmæssige adfærd.

Lederne gør rigtigt mange ting, når der skal forandres i organisationen, og adfærden skal ændres, men de mange tiltag har tilsyneladende lille effekt. Svaret er at finde den eller de rigtige nøglemedarbejdere, der kan tippe organisationen til at løbe i den retning ledelsen anviser. "En stor del af danske ledere synes det er ganske vanskeligt at få medarbejdere til at ændre adfærd," siger adm. direktør Poul Blaabjerg fra CfL Center for Ledelse – og fortsætter: "Ledere gør alt det, som de ved får forandringer til at ske, men samtidig opdager de, at er der ikke den ønskede effekt eller bevægelse i organisationen."

Vanskelig opgave

Den seneste undersøgelse fra CfL viser, at 78 pct. af danske virksomhedsledere har overordentligt svært ved at overbevise medarbejderne om at løbe i den rigtige retning. CfL understreger, at langt de fleste danske topledere har de faglige værktøjer til at gennemføre ændringer i organisationer. Det som mange ledere mangler at have styr på er »det andet« – nemlig forandringsagenten. Kernen i holdningsmobilitet er hvordan finder man vedkommende. De fleste ledere er enige i at, der findes en lille gruppe af mennesker i virksomheden, der kan være med til at skabe en succes eller fiasko i forbindelse med en forandringskampagne. "Forandringsagenten er bl.a. kendetegnet ved at være den man ringer til, hvis der opstår et problem, og kan sagtens være en mere grå figur i et mere farverigt ledelsesmiljø. Prøv at se på gruppen af medarbejdere som et stort vippebræt. Se på hvem der står ved midten og ved at flytte sig to skridt kan få en masse til at ske," siger Poul Blaabjerg.

CfL Center for Ledelse arbejder med at opspore, hvem der i en virksomhed er "de første følgere" – dem som først hægter sig på en forandringsproces. De er nemlig nøglepersoner, når alle skal med i en forandringsproces. "Rent praktisk finder vi frem til, hvem der skal aktiveres, for at mobilisering skal ske ved at få ledelsen til at tale om dilemmaer. Her finder vi frem til, hvem i organisationen der er respekterede og velforbundne. Toplederne er nødt til at erkende, at man ser dem sjældent. De får oftest øje på brokkerne og de modtagelige, der siger alle de rigtige ting," siger Wenche Strømsnes (tv). Foto: CfL

De yderste flytter ingen

Selv om dem, der står yderst på vippen og altid står bag ledelsen i forbindelse med nye tiltag, tager ti skridt i den rigtige retning, så fl ytter de stort set ikke noget. "Når vi kommer ud til en kunde, så tænker vi altid over, hvordan vi får de her "første følgere" med," siger Wenche Strømsnes, der er også adm. direktør for CfL. Fremgangsmåden til at opspore de "første følgere" eller forandringsagenter er yderst jordnær. "Rent praktisk finder vi frem til, hvem der skal aktiveres, for at mobilisering skal ske ved at få ledelsen til at tale om dilemmaer. Her finder vi frem til, hvem i organisationen der er respekterede og velforbundne. Toplederne er nødt til at erkende, at man ser dem sjældent. De får oftest øje på brokkerne og de modtagelige, der siger alle de rigtige ting," siger Wenche Strømsnes. Forandringsagenten er kendetegnet ved at være den, man ringer til, hvis der opstår et problem i virksomheden. Han er god at vende tingene med, har en god bedømmelsesevne, man stoler på ham og man kan lide ham. Det overraskende er, at det ofte ikke er personen, der har alle svarene på forhånd, der i virkeligheden er organisationens forandringsagent. Virksomhedslederne anvender alt for sjældent de interne ressourcer som forandringsagenterne udgør. Kun 13 pct. bruger i høj grad interne forandringsagenter og 34 pct. bruger dem i nogen grad, hvilket tilsammen er under halvdelen af lederne.

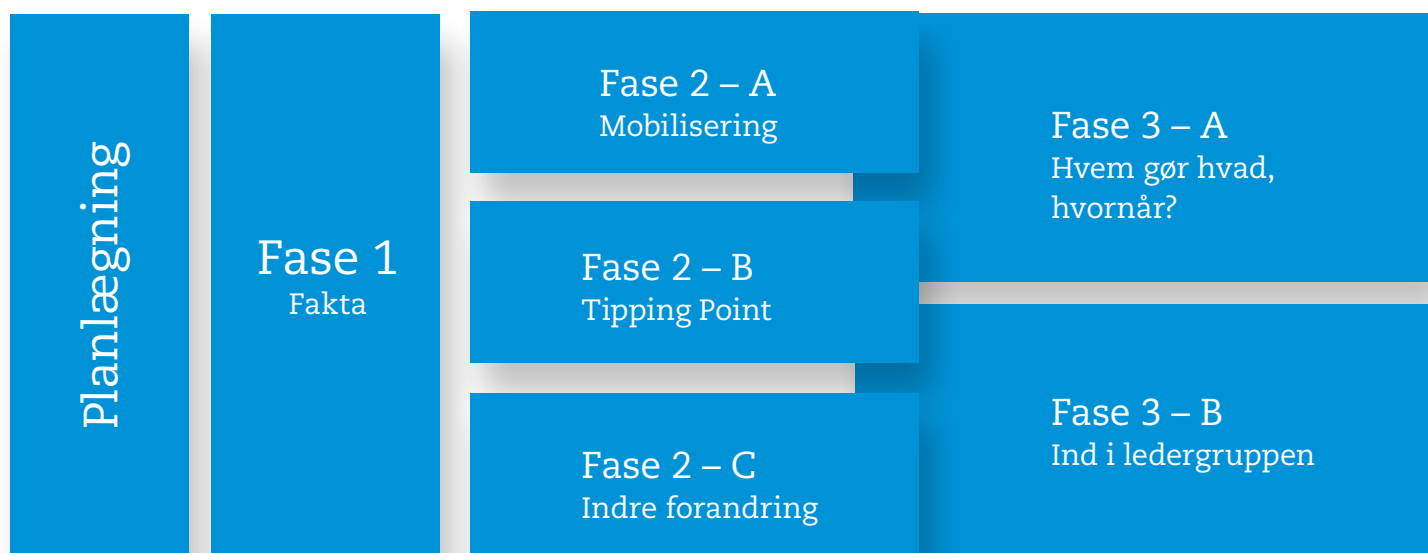
Det er fint nok med forandringer i virksomheden, men varige forandringer er endnu bedre. "Medmindre projekterne forankres i virksomhedskulturen, så falder de. Man ved at tingene er forandret, når tingene begynder at ske af sig selv i organisationen," siger Wenche Strømsnes, som følges op af Poul Blaabjerg. "Når det nye sprog og tænke måden begynder at blive brugt af medarbejderne, viser det sig, at de har taget forandringerne til sig."

Wenche Strømsnes understreger problemet med, at når ledelsen vender fokus mod en ny forandringskampagne, så har den gamle det med at sande til.

Enkle ting flytter bjerge

Hun fortæller samtidig, at det ofte er helt enkle ting, der kan flytte bjerge når organisationer skal ændres. "Man bør kigge på, om der er de rigtige rammebetingelser for dem, der skal ændre adfærd. Dette er vigtigt, for ofte er det helt enkle ting, der står i vejen for, at folk faktisk kan ændre adfærd. Ved at tro, at det kun er lysten, der mangler, risikerer ledere at overse dette. Så sætter de den store maskine i gang, men overser det enkle greb," siger Wenche Strømsnes. Det kan eksempelvis være helt små ting som indgangsreplikken når en sælger ringer op eller nye IT-systemer som medarbejdere ikke kan hitte rede i.

CfL arbejder med tre faser, når der skal ændres holdninger.



Det handler om hver eneste dag at handle på det, der er vigtigt, før du behandler det, der haster.

Forandringer i DSB skal gøres glasklare

Forandringskampagner i virksomheder skal være glasklare, før de giver succes. Det mener underdirektør i DSB Kommerciel, Claus Klitholm, der nåede i mål med DSB's Sporskifte 2010 strategi et halvt år før tiden.

» Holdningsmobilitet
AF THOMAS ZIGLER

Forandringskampagner i virksomheder skal være glasklare, før de giver succes. Det mener underdirektør i DSB Kommerciel, Claus Klitholm, der nåede i mål med DSB's Sporskifte 2010 strategi et halvt år før tiden. "Sporskifte 2010" var fire målsætninger som blandt andet tog til tiden og flere finansielle målsætninger. Selv om mange af målene siden er skudt ned i forbindelse med forårets skandale i DSB First og den medfølgende uro i organisationen, nåede Claus Klitholm og kollegaer faktisk i mål med strategien sidste sommer – et halvt år før planlagt. Det tilskriver underdirektøren den enkle og klare måde, som målsætningerne blev opsat efter. "Ændringen skal være glasklar for hele organisationen og gøres nærværende for medarbejderne," siger Claus Klitholm, der sidder i Center for Ledelses (CfL) forum for Produktivitet og Udvikling. Han har i den forbindelse har foreslået debattemnet holdningsmobilitet over for ledelsen i CfL. "Det var meget det, vi gjorde med sporskifte 2010," siger han. DSB var nødt til at etablere en forståelse for, at en ændring af DSB var nødvendig. Man var nødt til at involvere de rigtige mennesker, ikke nødvendigvis alle, og få udpeget de rigtige forandringsagenter, som ledelsesforsker Rick Mauer, Gestalt Institute i Cleveland, omtaler som "de første følgere". De identificeres som nummer to og tre i organisationen, der stiller sig op og siger, at det vil de også, og er mennesker i organisationen, som de andre er villige til at følge. "En forandringsagent har nogle karakteristika, der handler om troværdighed, integritet, faglighed osv.," siger Claus Klitholm.

Han henviser til Rick Maurers grundlæggende hypotese om, at ledelsen først kommer til erkendelsen af behovet for ændringen. Dernæst skal der gennemføres en grundig planlægning af forandringskampagnen, og endelig skal den implementeres på en meget

forståelig måde. I forbindelse med Sporskifte 2010 etableredes et team, der meget hurtigt ville kunne vinde folk over på deres side. "Man finder de rigtige forandringsagenter ved at karakterisere, hvad vedkommende skal kunne," siger Claus Klitholm. De kan sagtens sidde skjult, men er folk, der får hverdagen til at fungere, uden at man specielt lægger mærke til det. Han understreger, at forandringskampagner i hans organisation kommer i mange forskellige former og kan være meget forskellige. "En forandringsopgave kan godt være kompleks og dermed blive betragtet som vanskelig. Det er en vanskelig opgave at ændre medarbejdernes adfærd," siger Claus Klitholm. Som følge af forårets perlerække af skandaler i DSB, hvor først topchefen Søren Eriksen blev fyret og hvor bestyrelsesformand Mogens Granborg senere trak sig, ligger det mildest talt stille med efterfølgeren til sporskifte 2010, som bestyrelsen skulle have færdiggjort i dette forår. "Den næste plan ligger lidt på køl, da vi hverken har haft en formand eller en topchef," siger Claus Klitholm. Planen ventes genoptaget efter udpegningen af den nye topchef og nye bestyrelsesformand.

Forandringer i DSB skal gøres glasklare

■ Holdningsmobilitet

AF THOMAS ZIGLER

Forandringskampagner i virksomheder skal være glasklare

Klitholm, der sidder i Center for Ledelses (CfL) forum for Produktivitet og Udvikling. Han har i den forbindelse har foreslået debattemnet holdningsmobilitet over for ledelsen i CfL.

1000 chefer er nøglen til fransk ISS-succes

Vigtigt ledelseslag blev overbevist om forandringer og så var vejen banet for serviceselskabets franske forretninger.

» Forandringsledelse
AF THOMAS ZIGLER

Overbevis 1000 franske ISS-chefer på gadeniveau om at samarbejde i salgsprocessen, så er succesen i hus. Så let eller svær er opgaven for ISS i Frankrig, der står midt i en gennemgribende turnaround, der skal vende den absolut største klump i serviceselskabet, der sidste år omsatte for 74 mia. kr.

CfL Center for Ledelse angiver i en ny undersøgelse, at kun en ud af fem medarbejdere har let ved at ændre adfærd i forbindelse med forandringer i organisationen. De resterende fire medarbejdere skal overbevises om det rigtige i at finde nye veje. "Status på vores turnaround i Frankrig er, at det aldrig har været mere relevant at få ledelseslaget på de 1000 mand vendt rundt," siger Martin Gaarn Thomsen, der er regionsdirektør i ISS for Frankrig, Belgien og Holland.

Den franske del af ISS har over 40.000 medarbejdere ansat. 1000 af dem er chefer med den daglige kontakt til kunderne, hvorfor de bærer på nøglen til fremgangen for ISS. Frem til krisen i 2008 klarede de fleste af dem sig glimrende som sælgere inden for de fem forretningsområder i ISS: rengøring, catering, office support, sikkerhed og bygningsvedligehold. ISS koncept har i mange år været at sælge de forskellige services integreret, men den tanke var åben-

bart aldrig nået frem til de på mange måder stive franskmænd. I Frankrig kom kun 3 pct. af omsætningen fra salg af flere end en service, mens tallet på globalt basis i ISS er 35 pct. "Det tager bare længere tid at få implementeret forandringerne blandt de 1000 ledere. Det vi skulle ind og røre ved var, at de 1000 ledere skulle arbejde på tværs af fagområder. Derfor er det en gennemgribende forandring af den franske virksomhed, og derfor kræver det i alt tre år at implementere," siger Martin Gaarn Thomsen.

Udrensning af store dele af topledelsen var noget af det første den danske landechef foretog sig i forbindelse med turnarouden i ISS. Derefter skulle han have budskabet klart igennem til de 120 operationelle chefer i ledelseslaget under. Det var træls, da han i de proces fyrede hver tredje, der i ledelsens øjne simpelthen ikke var forandringsparat. Nu er budskabet, ifølge Martin Gaarn Thomsen, sivet ind hos de 120 operationelle chefer, og den store lakmusprøve for hele turnaroundprojektet står for døren. "Det handler om, at budskabet fra de 120 operationelle ledere til de 1000 under dem ikke udvandes," siger han.



Frygt for at tabe er stor

Ifølge Center for Ledelse er frygten for at tabe, eksempelvis blive fyret i forbindelse med ændringer, større end håbet om at vinde. Det er noget man arbejder konkret med i hele ISS-organisationen. »Internt i ISS måler vi folk på om de har fem grønne lamper på maven. Har man det er man en forandringsvillig agent,« siger Martin Gaarn Thomsen. Er man eksempelvis i tvivl om man bliver fyret i forbindelse med ændringer i organisationen vil mindst en af disse lamper lyse rødt. »Vi spørger hvad der skal til for at lamperne i top-120 og top 1000 er fuldt ud grønne. Før de allesammen er grønne har vi ikke en forandringsvillig organisation,« siger Martin Gaarn Thomsen og fortsætter: »Derfor bliver man også tvunget til at tage nogle hårde beslutninger engang imellem. Man ved, at personen leverer det der kræves på enkelte områder, men samtidigt ved man, at vi aldrig får ham til at arbejde på tværs i organisationen. Så får man aldrig de fem grønne lamper til at lyse, og så kan man ligeså godt fjerne ham med det samme.« ISS bruger megen tid og kræfter på at få folk til at forandre sig til den nye virkelighed, og i Frankrig er den globale HR-chef med på projektet.

Organisationsændringer medfører ofte en betydelig mængde af stress. »Stress kan være en grund til, at vi ikke får implementeret

de ting som vi skal,« siger Martin Gaarn Thomsen og indrømmer samtidigt, at ISS ikke måler på det. ISS' erfaring er, at et højt informationsniveau mindsker stress-niveauet blandt de ansatte. »Man vil helt sikkert kunne måle at stress-niveauet blandt top 1000 lederne er højere end blandt de 120 operationelle ledere, fordi top-1000 ikke har været ligeså godt informeret. Der plejer at være en fin korrelationen mellem informationsniveau og graden af stress,« fortæller Martin Gaarn Thomsen.

Chefer skal fortælle eventyr

Formår chefen at sælge en forandring som et eventyr er hun allerede godt på vej. Det mener topchef Anette Eberhard fra Eksport Kredit Fonden, der mener hun er så heldig at være en del af en virksomhed, der er meget omstillingsparat.

"Ledere skal fortælle det eventyr alle medarbejderne har lyst til at være en del af. Karimatiske ledere der kan fortælle et eventyr er et godt eksempel," siger Anette Eberhard og henviser til Novo Nordisks tidligere topchef Mads Øvlisen. En af de klareste ledelsesaekdoter er historien om de to stenhuggere. Da de bliver spurgt hvad de laver siger den ene "jeg hugger bare sten", mens den anden svarer "jeg bygger katedraler". Anette Eberhard understreger, at medarbejdere gerne vil være en del af et eventyr.

Den gode leder skal fortælle eventyr og skabe begejstring eller i det mindste accept. Hun skal kunne forklare i yderste led hvorfor der skal ændres i organisationen og skal involvere medarbejdere så bredt som muligt. Lederen skal have medarbejderne til at tage ejerskab for at målene nås og topledelsens engagement i forandringsprocessen skal fastholdes.

Eksport Kredit Fonden har 80 ansatte, hvoraf langt de fleste er akademikere. "Jeg er privilegeret ved at være i en virksomhed, der generelt har en stor forandringsparathed," siger Anette Eberhard. Det tilskriver hun virksomhedens profil med den markante andel af akademikere, der har en lang gennemsnitlig anciennitet. "Måske har akademikere en større nysgerrighed og en større forandringskapacitet," er hendes hypotese. Anette Eberhard understreger, at EKF er en virksomhed der er i kontinuerlig forandringsinnovation, hvor forandringer i andre virksomheder kan være mere abrupte. "Det ligger i vort dna, at der er en kontinuerlig strøm af forandringer," siger hun.

De fleste ting der præsenteres fra ledelsen side, betragtes derfor sjældent som noget farligt. Samtidigt træner EKF kontinuerligt i en mere direkte dialog ved konstant at give hinanden feedback for derved at gøre organisationen mere effektiv. "Det helt store

udbytte for mig kommer ved at være jo mere konkret, ærlig, åben og autentisk jeg er i min feedback. Jo mere konkret jeg er i min feedback, desto hurtigere får jeg effekt den anden vej," siger Anette Eberhard.

Den stil giver flere konfrontationer. "Jeg kommer mere ind under huden på folk, uden at det behøver at være barskt," siger hun, og husker ofte medarbejderne på, at det arbejde der laves er godt og underbygger det. "Jeg forsøger at kvalificere ros, hvilket giver medarbejderen mere." Den kritiske feedback søger Anette Eberhard også at kvalificere. "Som leder har man en forpligtelse til at fortælle hvad man er glad for og mindre glad for. Ellers har de, i mine øjne, ikke en chance." I en undersøgelse om holdningsmobilitet fra Center for Ledelse viser, at kun 12 pct. af lederne kan få øje på skeptikerne i organisationen," siger Anette Eberhard og understreger, at skeptikerlaget i en virksomhed skal ligge længere nede i organisationen.

