

Implementering af forandringer

Hjælp til mellemlederne – virkelighedens forandringsagenter

Intern massekommunikation slår ikke til i forandringsprocesser

Stort behov for hjælp til mellemledernes kommunikation og arbejde med implementering af forandringer

Som kommunikationsfolk kan vi hjælpe mellemlederne – med både proces og kommunikation

95%

... of employees are unaware of or do not understand the organisation's strategy*

7%

... is how much formal internal media impact employee behaviour**

61%

... is how much leaders' impact their employees' behaviour**

Kilder: (*)Kaplan and Norton, Harvard Business Review, 2005 (**)Towers Perrin/Tom Lee

Trin 1

Formidling og oversættelse

Træning af præsentation

- Fortælle historien på sin egen måde
- Forklare hvorfor, hvad og hvordan
- Oversætte – hvad betyder det for os?

Trin 2

Dialog om forståelse og konsekvenser

Træning af facilitering

- Forstår vi dette?
- Giver det mening?
- Hvad kan det betyde i forhold til vores opgaver?
- Hvilken proces skal vi have for at gennemføre forandringen bedst muligt?

Trin 3

Involvering i ændringer af daglige opgaver

Hjælp til processen

- Hvilke forslag og ideer har vi?
- Hvilke betingelser skal vi være opmærksomme på for at være sikre på at lykkes?
 - Processer/rammer
 - Værktøjer
 - Kompetencer
- Konkrete handlingsplaner

Hvad siger store danske virksomheder om deres lederkommunikation?

I gennemsnit mere end fem store forandringer de seneste to år.

Begrænset indflydelse på forandringerne – kommer generelt sent med i processen.

Kommunikationen under forandringer består typisk af klargøring af topledelsen og intern massekommunikation.

Mellemlederne er overladt til sig selv.

Ved flere ressourcer: Én til én rådgivning, træning af mellemledere samt oprettelse af en lederportal.

Begrænset samarbejde på tværs med andre afdelinger under forandringer – samarbejder primært med strategiafdelingen.

Hver tredje aner ikke, hvor god eller dårlig mellemledernes kommunikation er.

Kerneproblemer ved forandringsledelse

Hastighed og omfang af forandringerne = forandringerne står i kø

Forandringerne giver ikke mening = mangel på motivation

Forandringerne bliver ikke implementeret i de daglige rutiner/kulturen = forandringen løber ud i sandet

De mange forandringer stresser medarbejderne = præstationerne bliver dårligere

Vi skal turde tage ansvar for hele implementeringen – ikke kun kommunikationen



PLANLÆGGE

Indtænke mellemledernes involvering og kommunikation i forandringsprocessen, herunder planlægge tid, træning samt støttematerialer.

Skal gøres så tidligt som muligt i forandringen.



SÆTTE DAGSORDENEN

Sætte en tydelig intern dagsorden om forandringen via topledelsens kommunikation og massekommunikation.

Kick-off af forandringen.



STØTTEMATERIALER

Udarbejde diverse støttematerialer og detailplaner, der skal hjælpe mellemlederne med at få succes med deres involvering og kommunikation.

Skal ligge klar, når mellemlederne overdrages eksekveringsansvaret.



TRÆNING

Workshops og træning af mellemlederne i fht.
1) deres roller og ansvar,
2) hvad forandringen går ud på og
3) hvordan de konkret skal kommunikere om forandringen (budskabstræning).

Skal gennemføres, når mellemlederne overdrages eksekveringsansvaret.

One cannot NOT communicate!

Paul Watzlawick (1921-2007) · Østrigsk-Amerikansk psykolog og filosof



Resonans
Kommunikation