

# Forandrings- kommunikation

Det manglende led i forandringsprogrammer

Af Elmar Jung  
elju@implement.eu,  
Implement Consulting Group

Det er fortsat en af ledelsens største hovedpiner at få organisationen med på vognen, når der skal implementeres en ny strategi, et nyt system eller nye processer. På trods af erkendelsen af, at kommunikation er nøglen, når man implementerer forandringer, er forandringsindsatsen ofte utilstrækkelig på grund af dårligt planlagt kommunikation. I denne artikel beskriver vi nogle almindelige misforståelser om forandringskommunikation og præsenterer syv enkle trin til at gøre den mere effektiv.

De fleste forandringsinitiativer starter med de bedste intentioner: at forbedre eller optimere et eller flere aspekter af organisationens daglige drift. Problemet er, at de fleste initiativer har tendens til at gå i stå i initiativfasen. Over 70% af alle forandringsinitiativer anses for ikke at leve op til deres oprindelige hensigt.

**Hvorfor dør forandring ofte med det projekt, der skulle fremme forandringen?**

En velkendt begrænsning er, at evnen til at skabe klarhed og engagement gennem et helt projekt er sjældent. En undersøgelse foretaget af Project Management Institute konkluderer, at dårligt styret kommunikation er skyld i mere end 50% af de fejlslagne projekter. Derimod når projekter med effektiv kommunikation deres mål 80% af tiden.

Med tanke på, hvor afgørende det er for virksomheders succes at gennemføre succesfulde forandringer, er det paradoksalt, hvor eftergivende mange mennesker er, når det gælder kommunikation. Ofte bliver forandringskommunikation tildelt projektlederen som en ekstra opgave eller simpelthen helt udeladt.

Effektiv forandringskommunikation opstår ikke bare ved et tilfælde. Det er resultatet af en dybdegående analyse og en klar identifikation af problemer relateret til motivation blandt medarbejderne samt forhindringer og modstand mod forandring. Denne proces bør starte længe før den egentlige implementeringsfase og inkludere mere end blot at formidle fakta og tal.

Sidstnævnte er særligt vigtigt – for hvis man tror, at man blot kan rationalisere forandringen, giver man efter for illusionen om, at der har fundet reel kommunikation sted. I virkeligheden kan det i bedste fald betragtes som information.

### Information vs. kommunikation

Information og kommunikation er ikke det samme, og effektiv forandringskommunikation er det, der skal balancere disse to. Information er envejskommunikation, der typisk er formel i sin tone og appellerer til folks rationalitet ved at indeholde fakta, KPI'er, planer og roadmaps.

Kommunikation, på den anden side, er historiefortælling, der sætter tingene i perspektiv, opmuntrer til at skabe mening og starter meningsfulde samtaler. Kommunikation har en mere følelsesmæssig appel, og da vi arbejder inden for dette felt, er vi overbeviste om, at når det drejer sig om organisatoriske forandringer, er denne form for appel mere effektiv end logik og ledelsesetos.

De fleste projekter indeholder masser af information. Strategien skubbes ud af lederne på møder og i præsentationer og e-mails. Det er ikke måden at overbevise folk på, for der er en total mangel på vilje til at involvere og engagere folk og starte samtaler. Ofte mangler projekterne helt kommunikation.

En vellykket implementering af forandringsinitiativer bør starte med erkendelsen af, at uanset målet med og indholdet af forandringen så handler det i bund og grund om mennesker, der skal agere anderledes i morgen, end de gjorde i går. Og mennesker er alt andet end rent rationelle væsener, der opfører sig i overensstemmelse med idealet om homo economicus. Beslutninger træffes ikke altid på baggrund af en altomfattende informationsmængde og efter at have afvejet alle fordele og ulemper, men træffes i stedet på baggrund af mavefølelsen. Ubehag eller endda modstand mod forandring skyldes ikke altid blot mangel på information og kan derfor langt sjældnere end forventet løses med rationelle argumenter.

En velgennemtænkt kommunikationsstrategi bør derfor sigte efter en balance mellem rationelle og følelsesmæssige elementer. Uden denne balance er der stor sandsynlighed for, at den ønskede forandring, som projektet skulle skabe, er dødsdømt, før det overhovedet har haft en chance for at lykkes.

**SCARF-modellen af David Rock, direktør** for NeuroLeadership Institute, viser, hvor stærk, umiddelbar og uigennemtrængelig for rationel argumentation positive og negative reaktioner på forandring er. Modellen bygger på neurovidenskabelige resultater, der viser, at mennesker stadig reagerer på forandringer ved hjælp af neolitisk adfærdsmønstre, der aktiveres af belønnings- og trusselscentre. Dette finder sted i fem dimensioner.

Akronymet SCARF står for følgende:



Hvis vigtige interessenter føler, at deres autonomi er truet af en forandring, som et projekt medfører, vil de reagere ved at trække sig eller endda gøre modstand. Det er fuldstændig ligegyldigt, om forringelsen er reel eller blot opfattes sådan.

**Et eksempel:** Implementeringen af SAP HCM betyder, at lederne fremover selv skal igangsætte visse HR-processer i systemet i stedet for blot at give ordren til en HR-medarbejder. Kontorchefen i en salgfilial, som formentlig har regeret over sit eget lille kongerige indtil nu, vil opfatte dette som et tab af status og vil reagere med modstand. Det vil ikke være muligt at overvinde selv med de mest vandtætte argumenter om effektivitet og omkostningsreduktion, som vil være i hele koncernens interesse.

God forandringskommunikation tager højde for dette faktum med en blanding af rationelle og følelsesmæssige kommunikationsinitiativer.

## Fem almindelige misforståelser om forandringskommunikation

Når vi arbejder med kommunikation i en lang række forandringsprojekter, støder vi på misforståelser, hvoraf vi kort vil beskrive de mest almindelige af dem. Derudover foreslår vi en enkel syvtrinstilgang til bedre forandringskommunikation.

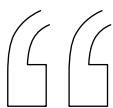
### Misforståelse 1: Vores medarbejdere vil støtte forandringen, fordi de er nødt til det

Der er stor forskel på at acceptere en forandring og at støtte den. Selvom tavshed og lydighed ofte opfattes som støtte, betyder det i de fleste tilfælde blot, at man accepterer forandringen. Det er langt fra det samme som at være støttende og motiveret til at ændre sin adfærd. Hvis en forandring skal lykkes, kræver det engagerede ambassadører, der tager ejerskab for forandringens succes og italesætter den.

### Misforståelse 2: Vores medarbejdere har ikke brug for at kende til det store billede

At fortælle medarbejderne halvdelen af historien og forvente, at de stiller sig tilfredse med det, bringer ikke kun ledelsens troværdighed i fare – det vil næsten med garanti sætte gang i samtaler om de ting, der ikke er blevet taget fat på. Med andre ord vil medarbejderne gøre deres bedste for at gøre det selv,

hvis ledelsen hverken forklarer perspektivet eller formålet med forandringen. Det fører automatisk til gætterier, spekulationer og utallige ukontrollerede historier, som ligger langt fra den oprindelige hensigt. Når der skal ske forandringer, er det ikke i nogens interesse at indhylle organisationen i mystik og forvirring. Tværtimod bør formålet og processen være tydelig og gennemsigtig for at begrænse frygten og styre forventningerne i organisationen.



**Topledelsen:**

**Det bliver super-spændende.”**

**Medarbejderne:**

**”Fedt. Men det bliver uden os.**



### **Misforståelse 3: Vores medarbejdere ser verden på samme måde, som vi gør**

Det er et menneskeligt træk at projicere sit eget verdensbillede over på andre og forestille sig, at modparten er helt enig. Desværre er kommunikation i forandringsprojekter ofte ingen undtagelse fra denne regel. Hvis kommunikationen med dem, der skal gennemføre forandringen, ikke afspejler, hvordan de opfatter virkeligheden, vil den ikke vække genklang. I stedet vil forandringen sandsynligvis blive opfattet som irrelevant eller endda fremmedgørende. I lighed med marketingkommunikation skal forandringskommunikation også baseres på målgruppens indsigt – i dette tilfælde organisationen. Uden nogen egentlig årsag forsømmes det ofte at indhente indsigter fra organisationen i et forsøg på at forstå håb og frygt.

I stedet er de ting, der driver kommunikationen, baseret på, hvad ledelsen anser for vigtigt, snarere end organisationens behov. Hvis du nogensinde har undret dig over, hvorfor forandringsinitiativer kun er en prioritet for ledelsen og ikke bliver en rejse for hele organisationen, så er dette det mest sandsynlige scenarie. Vores påstand er, at alle ledere vil få værdifulde input til at implementere forandringer med større effekt, hvis de griber muligheden for at kigge dybere under organisationens overflade og forsøger at forstå de følelser, der ligger der.

### **Misforståelse 4: Hvis vi ikke har svaret, bør vi undgå samtalen**

Kender du den type person, der altid har svaret på alt? Dette er sjældent en egenskab, der opbygger tillid eller relationer. Tværtimod får det ofte personen til at virke selvhøjtidelig og alt for selvtilstrækkelig. Endnu vigtigere er det, at det sender et signal til andre om, at deres input eller vurdering af situationen ikke er vigtig eller værdsat. Forestil dig, hvordan det ser ud i en organisatorisk sammenhæng.

Når man annoncerer ændringer, skal det ikke opfattes som en svaghed, at man ikke har alle svarene. I stedet er det en mulighed for at vinde tillid, da det sender et signal om ærlighed og skaber grundlaget for dialog og inddragelse af organisationen i at finde svaret.

### **Misforståelse 5: Vi har givet dem fakta og tal, så vi burde være på rette spor**

Tal, data og fakta er meget populære på højere ledelsesniveauer. Denne præference bliver ofte projiceret ud i organisationen under forandringskommunikation,

da den har til formål at lægge fundamentet for en rationel forståelse af forandringen. Men rationelle budskaber bør aldrig stå alene, når det handler om at mobilisere og involvere organisationen, da de kun taler til sindet. Det er nok den mest almindelige fejl, vi begår, når vi implementerer forandringsprojekter: at undervurdere følelser. At tale til medarbejdernes hjerter og anerkende, at alle mennesker motiveres af at nå et større mål, bør være de vigtigste faktorer i forandringskommunikation, når det gælder ledelse.

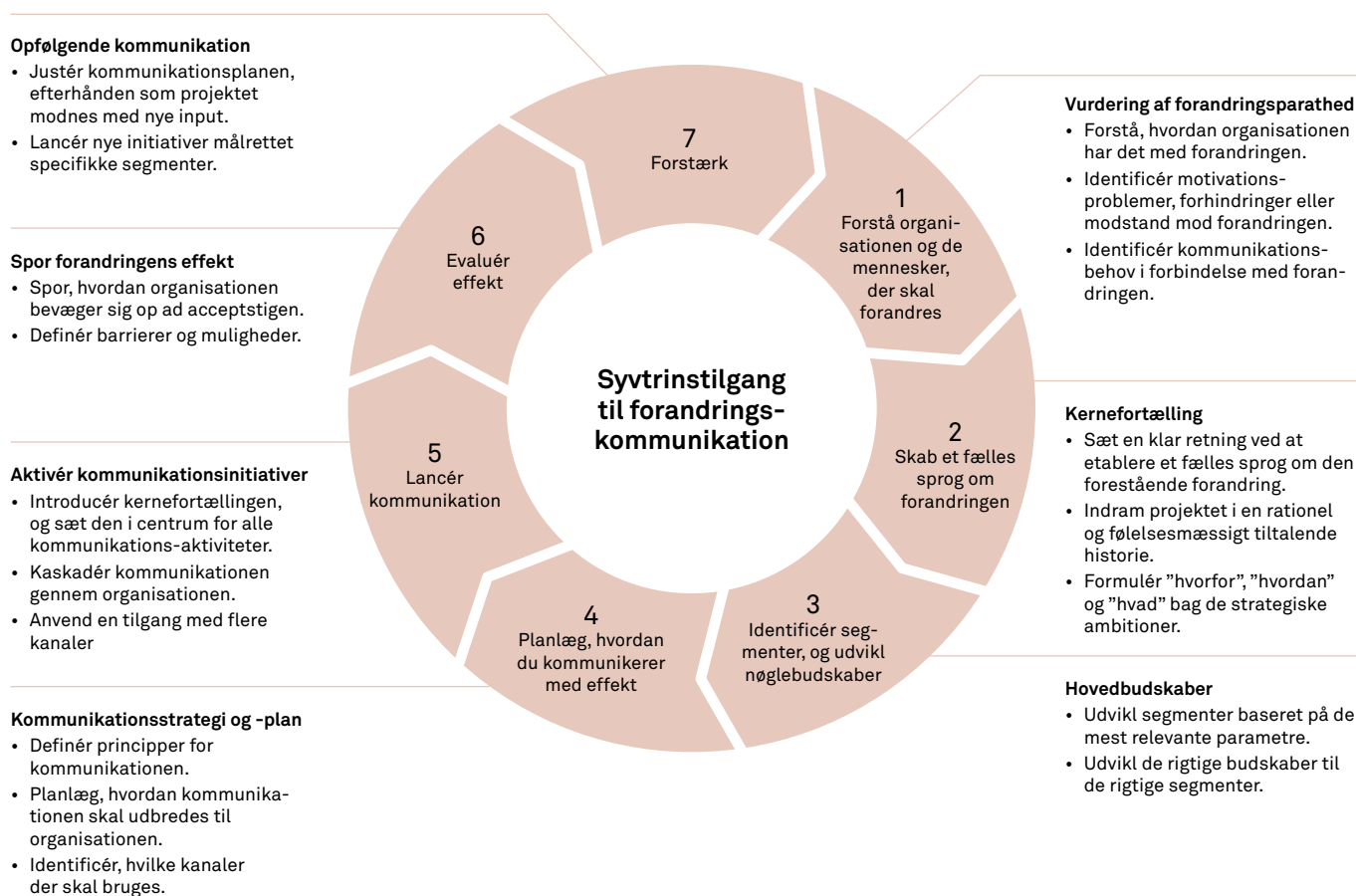


**Rationelle budskaber bør aldrig stå alene, hvis ambitionen er at mobilisere og engagere organisationen, da de kun taler til sindet.**

Hvis du genkender et eller flere af ovenstående punkter, er du ikke alene. På trods af en stigende bevidsthed om faldgruberne ved forandringsinitiativer og vigtigheden af at gennemføre en vis grad af forandringsledelse, bliver indsigt drevet forandringskommunikation alt for ofte forsømt. Kommunikationen ender ofte som en ad hoc-disciplin, der bliver udført i korte ryk i forbindelse med lanceringen af forandringen. Selvfølgelig er det bedre at gøre noget end ikke at gøre noget. Men lejlighedsvis ad hoc-meddelelser vil ikke være tilstrækkeligt. Ofte tror folk, at forandring kan kommunikeres ved en lancering, når man introducerer en ny struktur, proces eller strategi i organisationen. Denne tankegang er ikke uberettiget, da det er på dette tidspunkt, der skal ske en konkret forandring.

Men grundlaget for forandringen bliver lagt flere måneder før, at organisationen bliver gjort opmærksom på de ændringer, der er på vej.

At kommunikere en fælles kernefortælling om forandringen, før den rent faktisk finder sted, er altafgørende for at få folk med på vognen og sætte en fælles kurs. Der er ingen grund til at prædike om historien. Det vigtige er, at det bliver kommunikeret i begyndelsen af projektet med det formål at etablere et fælles sprog om den forestående forandring, give næring til nye samtaler og give organisationen et klart formål.



Så hvis du er på nippet til at lancere et nyt forandringsinitiativ, så spørg dig selv: Har du organisationen med om bord? Hvis ikke, er du velkommen til at finde inspiration i denne enkle tilgang til forandringskommunikation.

Selvom denne tilgang kan synes enkel, står den i skarp kontrast til, hvordan de fleste forandringsprogrammer planlægges – for det første fordi den beskriver faserne, der fører til, at kommunikationen rulles ud, og for det andet fordi den betragter kommunikation som en kontinuerlig proces snarere end et værktøj.

Det betyder, at den organisatoriske effekt af budskaberne altid skal måles, efterhånden som projektet modnes og konstant forstærker effekten ved at justere kommunikationen. Hvis man blot forstår kommunikation som en velplanlagt strøm af handlinger, der flytter organisationen fra bevidsthed til engagement og ejerskab, kommer man langt.

## Fakta om Implement

Grundlagt: 1996

Antal medarbejdere: 1,500 +

Kontorer: København, Aarhus, Malmø, Gøteborg, Stockholm, Oslo,

Hamborg, München, Düsseldorf, Zürich og Raleigh, US

[implementconsultinggroup.com](http://implementconsultinggroup.com)

