

Ti gode råd: om forandring og intelligente barrierer

Det, man siger, og det, man gør, følges ikke altid ad. Slet ikke når forandringens vinde blæser. Ved forandring og strategiske skift kan organisationen i handling fastholde tingene, som de var, selv om alle taler om det nye. Den succesfulde implementering handler om samspillet mellem organisationens barrierer og de ansattes individuelle barrierer for at skabe optimale muligheder for den fornyede vision, mission og strategi.

Af Peter Horn, direktør, Peter Horn & Co. Management Consulting, og Lene Thomsen, erhvervspsykolog og direktør, HR7. Sammen forfattere til bogen "Intelligente barrierer – om at udfordre og motivere sig selv"



En organisation har en indre logik, som er opstået i et samspil mellem de mennesker, der har ageret i organisationen, de opgaver, der skal løses, og de vilkår, som organisationen har haft. Denne indre logik rummer, hvad der er gode argumenter, hvad der er gode beslutninger, og hvem der passer ind. Den indre logik betyder ligeledes, at organisationen prøver at afstøde det, der forstyrrer den givne orden. Den givne orden har ofte givet god mening på et tidspunkt, men vilkår, markeder, strategi, krav og omgivelser kan ændre sig, så den indre logik ikke er den mest hensigtsmæssige for organisationens fremtid.

En barriere afholder fra ny handling. Det er ikke i sig selv godt eller skidt, da det kan være formålstjeneligt ikke at handle eller direkte kontra-produktivt at handle for hurtigt. Vi taler om intelligente barrierer, når barrieren hjælper med den rette handling i forhold til målet. Dette gælder for organisationen og for individet.

Her vil vi pege på såvel organisatoriske som individuelle barrierer samt give hints til, hvordan HR kan opdage og arbejde med dem. Barrierer er intelligente, når de er passende og er med til at skabe et godt samspil med omgivelserne. Det er derfor ikke altid et spørgsmål om at fjerne barrierer – snarere at forstå og håndtere dem.

1. Fem gode råd til at få øje på barrierer

1.1. Kan organisationen tiltrække og fastholde medarbejdere?

Organisationens eksponerede kultur og omdømme er afgørende for dens evne til at tiltrække og fastholde de rette ledere og medarbejdere. Både faktorer i markedet og branchen spiller ind på organisationens evne til at dække stillinger, men set inde fra organisationen i et HR-perspektiv, er det relevant at være opmærksom på, om der er det rette klima for ledere og medarbejdere til at udvikle deres område, teamet, sig selv og karrieren. Barriererne for at fastholde medarbejderne er både det for statiske og det for dynamiske arbejdsmiljø.

1.2. Hvor søger potentialet hen i organisationen?

I store organisationer er det ofte sådan, at der er forretningsområder eller stabe, hvor medarbejdere søger til, og andre, hvor de søger fra. Dette kan have mange årsager, men HR kan være opmærksom på, om der ledelses- og forretningsudviklingsmæssigt er nogle temaer, der bør arbejdes med. At ansatte bevæger sig gennem en afdeling er godt, hvis de føler, at de udvikler deres kompetencer og kan bruge afdelingen som et springbræt. Omvendt kan medarbejdergennemtræk i en afdeling også pege på barrierer i organisationen, fx ledelsesmæssigt eller i rekrutteringsstrategien.

1.3. Dårlig ledelse som barriereskaber

Dårlig ledelse er inkonsekvent eller manglende ledelse. De fleste medarbejdere ønsker synlig, meningsfuld ledelse og forventer en fair behandling ved forventninger til præstationer, engagement, motivation og indsats. Den nærmeste leder er oftest den vigtigste og er derfor også den, der kan udløse de største barrierer i en afdeling. Oplever de ansatte manglende dialog, manglende mulighed for udvikling og manglende sammenhæng med resten af organisationen, kan dette udløse en indre meningsskabelse, som ikke altid understøtter organisationens samlede behov og resultatskabelse.

1.4. Fair behandling?

En organisations barrierer kan også findes i incitamentsstrukturen. En ledelse kan tale varmt for fællesskab og teamorganisering og alligevel fastholde en individuel belønningsmodel. Organisationens medarbejdere fastholdes i en dobbelttydig kommunikation, hvor belønning ikke følger de pejlemærker, som ledelsen giver udtryk for. Det skaber et dilemma hos den enkelte medarbejder, som kan føles som en barriere; der kan let opstå frustration, især hos dem, som følger ledelsens ord, men som ser kolleger, der agerer efter belønningsstrukturen, få mere i løn, opnå privilegier eller blive forfremmet.

1.5. Barrierer bliver mere markante, når en organisation kommer under pres

Når en organisation befinder sig i en ustabil situation, der er forårsaget af forandringer, turbulens og krise, kan den opbygge barrierer, der indebærer fokus på kritik af enkeltpersoner, fastlåste situationer, lukkethed over for andre og et ønske om hjælp udefra. Reaktionsmønstrene vil ofte tage udgangspunkt i distance, frustration, vrede og destruktive holdninger, angst og nedtrykthed. »



>>

Spørgsmål, der kan pege på uhensigtsmæssige barrierer:

- På hvilke positioner har organisationen svært ved at tiltrække og fastholde kompetente ledere/medarbejdere?
- Hvor søger potentialet hen i organisationen?
- Hvor er der innovation og nytænkning?
- Hvor har man "prøvet det hele før"?
- Hvem bliver udnævnt (diversitets-betragtning)?
- Hvem gør ikke (diversitets-betragtning)?
- Hvilke nøglemedarbejdere bliver i organisationen?
- Hvilke nøglemedarbejdere søger stilling i andre organisationer?
- Er der overensstemmelse mellem holdningen til vision, mission og strategi hos bestyrelse, direktion og nøglemedarbejdere?
- Hvad er de største barrierer for at implementere en ny vision, mission og strategi i organisationen?
- Hvorledes fungerer virksomhedens interne kommunikation i forhold til synliggørelse og opfyldelse af de strategiske og operative mål?

>> Vi taler om intelligente barrierer, når barrieren hjælper med den rette handling i forhold til målet. Dette gælder for organisationen og for individet.

2. Fem gode råd til at adressere barrierer**2.1. Kultur og løbende dialog mellem forretning og HR**

I organisationen kan et aktivt samspil mellem forretningen/driften og HR-organisationen bidrage til større smidighed og mere intelligente barrierer i organisationen. Organisation må således være villig til at satse og løbe en vis risiko, så nye muligheder og læring kan opstå. HR har ofte en proces-kompetence, som koblet med opgavefokus i driften kan være med til at skabe resultater og overgange til nye måder at arbejde på, hvis den gensidige respekt er til stede.

2.2. Er organisationen designet til "leverancen"?

Organisationer kan gøre meget for at skabe intelligente barrierer, herunder løbende tilrette organisationen og optimere dens samspil med omgivelserne. Budskabet er, at organisationens medarbejdere er centrale spillere i organisationens skabelse af fremtiden. Ved systematisk at arbejde med *den talentfulde organisation* åbnes muligheder for ikke kun at se talent som iboende den enkelte, men også som en måde at arbejde og tilpasse organisationen gennem innovation og nytænkning på på alle niveauer. Her har HR en central rolle i forhold til at sikre, at organisering, belønningsstrukturer, fremmelse og talentarbejde trækker i en retning, som øger sandsynligheden for, at organisationen kan levere en tidsvarende og nytænkende ydelse.

2.3. Kvalificering af den enkeltes afklaring i samspil med helheden

Fleksible karriereveje, der tegner en retning, men også giver mulighed for ikke at følge den slagte vej,

åbner for den enkeltes muligheder. HR kan her både understøtte design af karriereveje og forløb, der understøtter den enkeltes afklaring og indsigt i drive og engagement. Det er dyrt for især videntunge organisationer at miste erfarne medarbejdere og krævende at oplære nye. En større personlig afklaring bidrager med klarere kommunikation, opbygning af tillid. Organisationen vil få medarbejdere, der er mere robuste og personligt afklarede. Det øger den resultatorienterede tænkning og målrettedhed.

2.4. De rette rammer til forandringsagenterne

HR og ledelsen skal være med til at skabe de rette rammer om forandringsagenter.

En organisations barrierer kan få stærk indflydelse på den enkeltes oplevelse af barrierer. Medarbejderen kan se sig understøttet i ord, men handling følger ikke det lovede. De forandringsprojekter, som medarbejderen eller lederen skal drive, får ikke opbakning i handling længere oppe i organisationen trods store budgetter til tiltaget. Det kan få nogle medarbejdere til at pege på sig selv som havende indre barrierer, der gør, at tingene ikke kommer videre. Nogle vil slå sig til tåls med tingenes tilstand. Andre vil finde nyt arbejde. I alle tilfælde taber organisationen momentum i forhold til nødvendige forandringer. Her kan HR være en god sparringspartner i forhold til organisatorisk forankring og hierarkisk gennemtænkt placering af forandringsagenter, ligesom der kan tænkes i deltagelse i netværk uden for organisationen.

2.5. (Leder-)teamudvikling i et barrierereperspektiv

HR kan være med til at gøre overgangen fra ny viden til aktiv handling mindre ved at have fokus på, at udvikling af ledelse og samarbejde

med fordel kan tænkes i de daglige teams, frem for at enkeltpersoner peges ud og sendes på kursus eller uddannelse uden for huset. Her kan læring udvikles i mødet med de daglige såvel som de strategiske og taktiske opgaver og udfordringer, som alligevel skal løses. Dette kræver, at læringsforløb designes, så rammen rummer den praktiske anvendelse, samtidig med at ny viden introduceres og formidles.



Afrunding

Barrierer kan både være engle og djævl. Englene er de barrierer, der beskytter mod uhensigtsmæssige handlinger, mens djævlene er de manglende barrierer, der skaber handling. De fleste af os har en engel på den ene skulder og en djævel på den anden skulder – og dermed dannes billedet af, at det er hovedet i midten, der med sund fornuft i situationen skal gøre valget mellem engel og djævel intelligent. Organisationer har som aldrig før behov for at kunne gennemføre ændringer i stor hast. Den organisation, der råder over de mest forandringsrobuste teams, er derfor også den, der håndterer sine barrierer mest intelligent. «