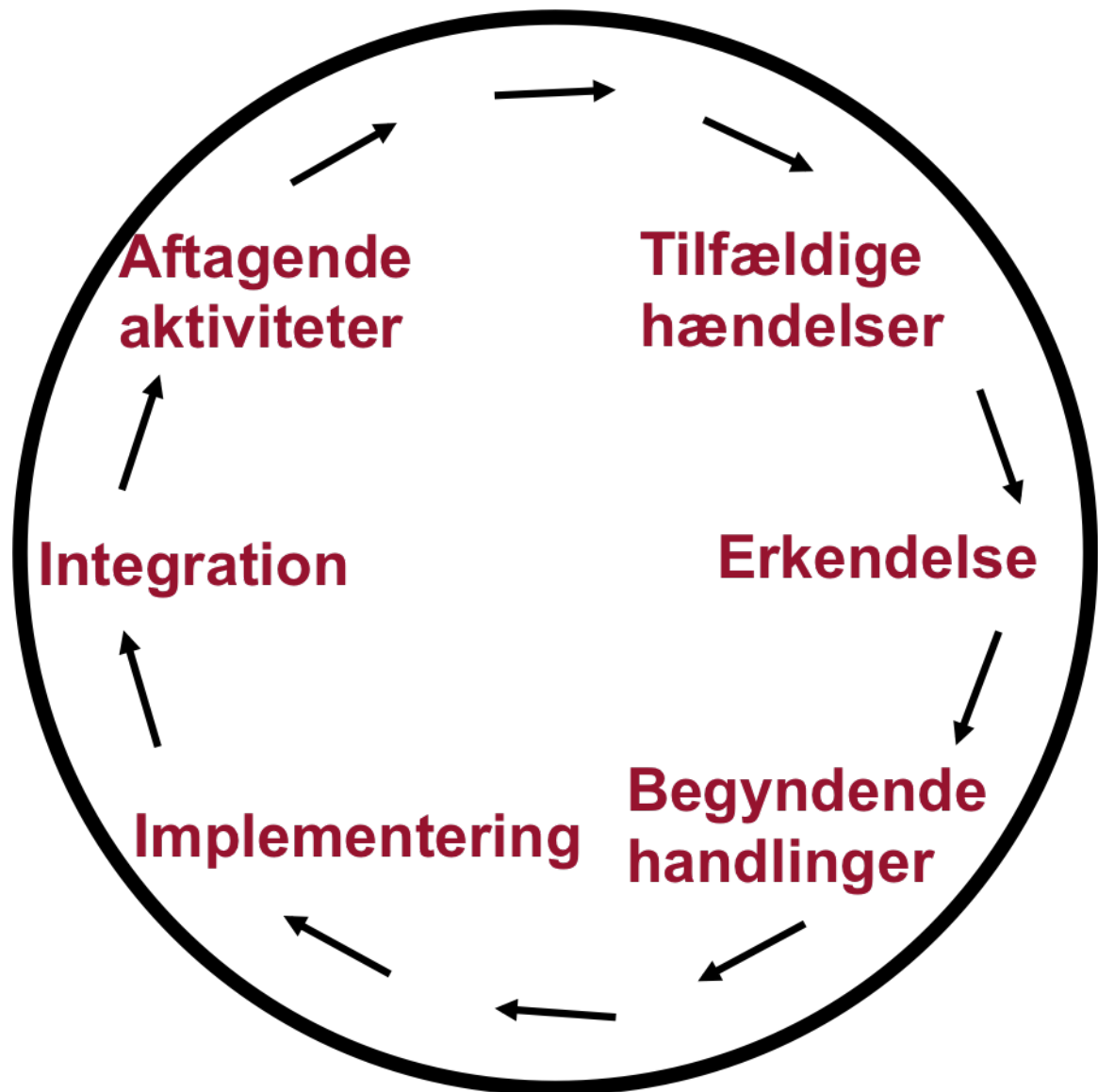


Introduktion til Forandring Uden Hovedbrud™



Introduktion til Forandring Uden Hovedbrud™

© 2014 Rick Maurer

Dette dokument må distribueres frit så længe der ikke foretages ændringer og modifikationer, samt at hele dokumentet inklusiv copyright informationen forbliver uændrede.

Publiceret af: Maurer and Associates

**Oversat til dansk i 2014 af
Bjarke Nielsen og Christian Harpelund**

Indholdsfortegnelse

Lær om tilgangen i Forandring Uden Hovedbrud™	4
Brug af Forandringens Cyklus	7
Modstand mod forandring – Hvorfor det virkelig betyder noget og hvad du kan gøre ved det	11
Det vigtigste du kan gøre for at skabe succesfuld forandring – og samtidig det mest oversete	18
Kom godt i gang	25
Hold forandringen i live - så du opnår reelle resultater	31
Kom på ret kurs, efter en afsporing	37
Ressourcer	44
Oversættere	46

Lær om tilgangen i Forandring Uden Hovedbrud™

På trods af al det fokus der har været på forandringsledelse de seneste femten år, - herunder store konsulenthuse, der har skabt hele divisioner for at understøtte forandringer, mange publicerede bøger om forandringsledelse og de uanede summer, der er anvendt på træning og uddannelse, - så er succes for forandring fortsat noget meget usikkert.

Da jeg skrev *Beyond the Wall of Resistance* (1996) var fiaskoraten for større forandringer i gennemsnit 66 procent. Jeg har endnu ikke set bevis for at fiaskoraten er mindsket siden. Faktisk viser studier, at fiaskoraten er endnu højere i dag.

Hvorfor fejler forandringer?

Mange teorier og strategier om forandringer er grundige og bygger på allerede afprøvet viden. Så hvad kan være årsagen? Med al den viden vi har om elementerne i succesfulde forandringer, så burde succesraten da være meget højere. Her er mit bud på, hvorfor forandringer fejler. Jeg tror, at der er tre væsentlige årsager (og måske endda flere) til at forandringer fejler:

- Forandring er virkelig svært, og et effektivt lederskab af forandringer kræver både tid og fokus på de små nuancer. Jeg har oplevet nok så fine forandringsstrategier fejle, fordi ledere og konsulenter "fulgte metoden". De overså alle tegn på, at det var noget helt andet, der var behov for
- Den potentielle modstand mod forandring underestimeres. Vi antager fortsat, at hvis vi er i stand til at forklare tingene rigtig grundigt, - så følger de fleste folk os. Den antagelse overser en helt fundamental pointe – folk yder modstand mod forandring af mange forskellige årsager, - ikke kun af mangel på information
- Ledere kan ikke lide at give slip på kontrollen. Det er der i det hele taget ingen af os der gør (Du er givetvis undtagelsen, der bekræfter reglen. Men for alle andre, gør dette sig gældende) Forandring udfordrer vores tro på, at vi har kontrol over situationen. Forandring forårsager forstyrrelser, og disse forstyrrelser kan resultere i nedskæringer, forskydninger af ledelsesansvar, ændringer i prioriteringer og så videre. Listen af forstyrrelser er lang.

Lad os nu antage at vi siger, - og virkelig mener... at vi støtter 100 procent op om en given stor forandring. Så sker der alligevel det, at vores fokus flytter sig over til vores egen overlevelse, når situationen bliver for presset. Og ubevidst begynder vi at undergrave den ændring, vi tidligere arbejdede for.

For eksempel er mange ledere af den overbevisning, at medarbejdere ikke har behov for at blive "plejet". At de ikke har behov for at blive involveret. At de i stedet har behov for at få fortalt hvad de skal gøre. Og når de har hørt det, så gør de det. Lidt mere "oplyste" ledere giver måske endda efter for det kulturelle pres, der byder dem, at fremstå stærke og opføre sig som en "rigtig" leder i situationen.

Der findes en anden tilgang

Det er alt sammen nogle meget stærke kræfter, som arbejder imod forandring, og jeg kommer ikke til at præsentere en magisk metode, der eliminerer disse tre væsentlige årsager til at forandringer fejler.

Til gengæld ved jeg hvordan man får folk til at forholde sig til disse udfordringer, og at kaste lys på sagen er det første store skridt. Jeg har skrevet denne bog og de medfølgende videoer, lydclip og PDF'er med det håb, at de vil hjælpe dig til at lede (eller rådgive) forandringerne i din organisation endnu mere effektivt

Jeg kalder min tilgang Forandring Uden Hovedbrud™. Du kan betragte den som et fundament til at bygge solide strategier for forandring, eller anvende den som fundament for din egen favorit strategi.

Jeg har anvendt denne tilgang i mere end 10 år og den virker. Mine kunder bruger den, og folk sender mig til stadighed e-mails eller trækker mig til side på konferencer og fortæller om deres gode oplevelser med brugen af tilgangen her i Forandring Uden Hovedbrud™.

Men du behøver ikke tage mit ord for det. Jeg opfordrer dig til at læse denne korte bog samt at se videoerne, - og gøre det med en sund skepsis. Faktisk opfordrer jeg dig til at være nådeløst kritisk overfor alt det jeg præsenterer. Skaber mine idéer resonans hos dig? Er mine forslag praktisk anvendelige eller er det hele bare glat konsulentsnak? Hvis Forandring Uden Hovedbrud™ kommer gennem dit nåleøje, så start med at bruge den, som den er. Når du har anvendt den et par gange, så tilføj dine egne forbedringer. Udvid teorien. Tilføj værktøjer. Brug den steder, jeg aldrig har overvejet.

Da jeg oprettede mit gratis e-mail nyhedsbrev, *Tools for Change*, bemærkede jeg tilfældigt, at en masse gejstlige læste det. Jeg skriver ikke om kirker, og jeg ved meget lidt om de udfordringer, de står overfor, men disse mænd og kvinder fandt modellen meget værdifuld, og det glæder mig.

En skolelærer fortalte mig, at jeg burde skrive en bog udelukkende til lærere. Det kommer jeg sandsynligvis ikke til at gøre, men jeg håber, at hun gør det.

Lad mig høre om dine udfordringer. Det vil hjælpe mig til læring, og til gengæld kan jeg dele denne ny viden med andre.

Jeg ønsker dig held og lykke

Rick Maurer

Forandringens cyklus

Fundamentet i min tilgang til forandring består af Forandringens Cyklus og tre modstandsniveauer. Det gennemgår jeg i det efterfølgende.

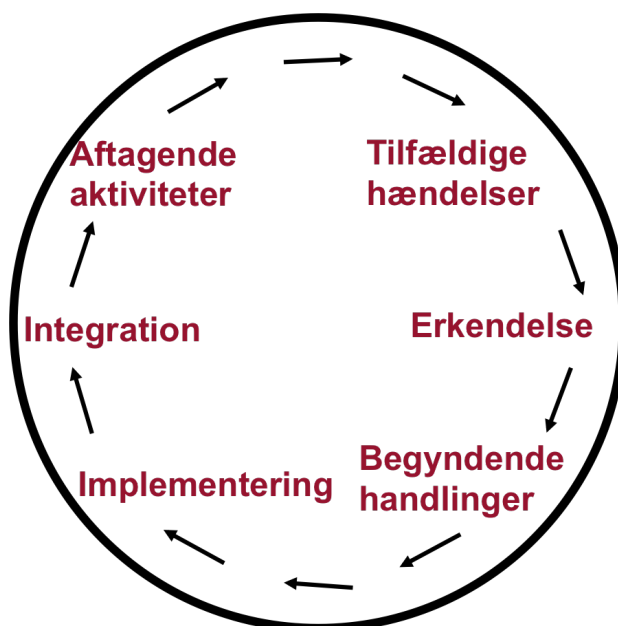
Det engelske udtryk for Forandringens Cyklus er "The Cycle of Change" og den er adopteret fra the "Cycle of Experience", der stammer fra The Gestalt Institute of Cleveland i USA. Her har jeg studeret og her underviser jeg fortsat på deltid.

Forandringer foregår cirkulært. Hvis vi forstår, at forandringer ofte følger en cirkulær bevægelse, kan det være en mulighed til at forstå potentiel modstand. Og så snart vi erkender, at vi er i en cyklus og kan se hvor de andre højst sandsynligt også befinder sig, - så begynder vi at se muligheder.

Forandringer set cirkulært kan hjælpe os til at:

- erkende at forandringer sker i cykliske bevægelser og dermed at intet varer evigt
- tilbyde en forklaring på, hvorfor modstand opstår
- hjælpe os til at forudsige konsekvenser ved forandringer
- pege på alternativer til nutidige handlinger i en forandringsproces

Der er seks stadier i cyklussen: Tilfældige hændelser, Erkendelse, Begyndende handlinger, Implementering, Integration og Aftagende aktiviteter.



Tilfældige hændelser ("Klokken et eller to" i cyklussen)

Når folk befinder sig på dette stadie har de meget lille adgang til information om behovet for forandring. Der er tale om små tegn, som ikke nødvendigvis hænger sammen, men som sker inden for en samtidig tidsperiode. Derfor ser de ikke mange grunde til at følge dig, idet de pt. ikke oplever behovet for forandring. Hver enkelt af de små ting kan dog hver for sig 'kalde' på behovet for forandringer.

Der er dog stor sandsynlighed for at dine interesser slet ikke har fokus på de udfordringer, du har set. I stedet har de fokus på alle de øvrige udfordringer og muligheder, der findes i organisationens omgivelser. Og det kan endda være at de gør et rigtig godt stykke arbejde på deres egne projekter (Forandrings cyklusser). Med andre ord, vil de opleve din forandring som en forstyrrelse af det de allerede har gang i.

Erkendelse ("Klokken tre")

Dette er det vigtigste tidspunkt i en forandrings samlede levetid.

Så snart interesser ser den samme udfordring eller mulighed bliver det muligt at begynde at handle på en forandring. Den nu afdøde skribent Kathie Dannemiller talte om vigtigheden af det mentale skifte, som indtræffer, når alle erkender den udfordring eller mulighed de står overfor. Når dette skifte sker, er folk klar til at gøre noget, og det leder til næste fase.

Begyndende handlinger ("Klokken fire til seks")

Det her er den fase, som får mest opmærksomhed i litteraturen om forandringsledelse. Det er her, du skaber en vision, involverer folk, udvikler planer, opstiller tidslinjer, mål og succeskriterier.

Meget ofte starter ledere deres forandringsarbejde netop i denne fase og overser dermed helt de to første trin. Selvom det kan virke logisk at skride til handling, så forhindrer for tidlig handling, at medarbejdere får sat system i de tilfældige hændelser. Det bevirker simpelthen, at de ikke ser det fulde billede af muligheder og udfordringer og dermed modvirker det, at de når til en erkendelse af behovet for forandringer. Medarbejdere ender med at få serveret en løsning til et ikke-eksisterende (erkendt) behov. Dét giver modstand!

Implementering (Klokken syv til otte)

Så rulles idéerne ud. Al analysearbejde er overstået. Folk har fået træning eller er påbegyndt deres træning. De nye systemer tages i brug. Du sætter tingene i gang, det er nu det er tid til at "go live".

Uheldigvis stopper rigtig mange forandringer i starten af dette stadie. Ofte fordi implementeringsfasen udelukkende kom til at indeholde annonceringen af, at tingene nu var klar. En annoncering garanterer ikke, at nogen vil gøre noget som helst anderledes.

Der er stor forskel på annoncering af, at sejren er i hus, og så at se reelle resultater, herunder ændre adfærd blandt medarbejderne. Hvis dit projekt kommer ud af kurs under implementeringen, ender du med at miste alle de timer, penge og gode intentioner, du har investeret.

Integration (Klokken 9)

Du har nået dine mål, og du skaber nu reelle resultater. På dette stadie betragtes forandringen ikke længere som en 'forandring'. Den er nu en integreret del af den måde, vi laver forretning på. Den er gået hen og blevet til status quo.

Alle dine planlægnings- og implementeringsaktiviteter har ledt op til dette. Dette stadie kan godt vare i lang tid, nogle måneder, endda år, andre gange kun få uger. Længden af stadiet afhænger helt og aldeles af arbejdsmiljøet, forandringerne i markedets demografi, konkurrenternes positioneringer, teknologiske ændringer og en række andre faktorer.

Aftagende aktiviteter (Klokken 10 til 11)

Intet varer evigt. På et tidspunkt gælder det om at komme videre. Selv de bedste projektprogrammer ser deres eksistensberettigelse svinde. Det er vigtigt, at du holder øjnene åbne for de signaler, der fortæller dig, at det er tid til at komme videre.

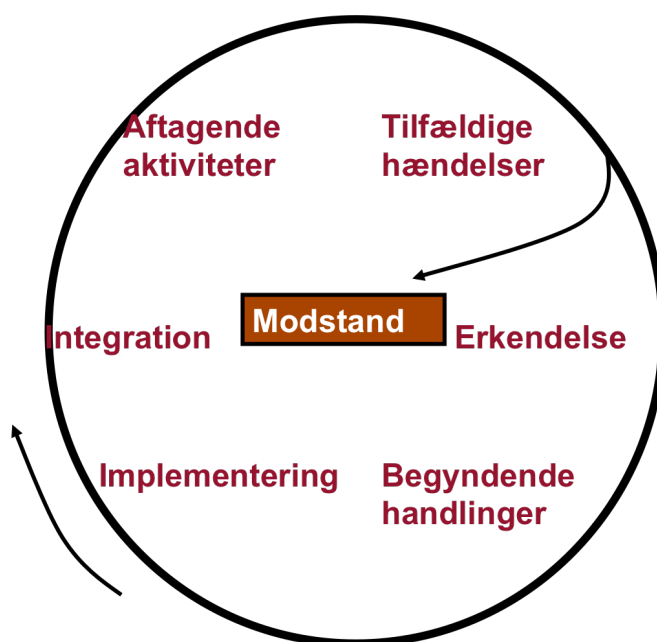
Den største fejltagelse du kan begå

Den største fejltagelse du kan begå er, at komme for langt foran de andre interessenter i Forandringens Cyklus. Forestil dig dette scenarie:

Du læser den seneste interne økonomiske rapport, identificerer de tiltag konkurrenterne planlægger, og du erkender, at det er tid til at tage til genmæle. Du overvejer dine muligheder og beslutter dig for at hyre en konsulent til at hjælpe med analyse og planlægning. Idet du nærmer dig tidspunktet for implementering, indser du, at du har overset at fortælle alle andre i organisationen om situationen. Du samler folk og fortæller dem hvorfor virksomheden har behov for disse dramatiske ændringer. Du forventer, at utvetydigheden i dit budskab er nok til at folk når til en erkendelse. DETTE SKER MEGET SJÆLDENT...

I stedet for et stående bifald, begynder folk at udvise modstand. Du forventede, at de ville flytte til klokken 4, begyndende handlinger, og i stedet styrer de direkte i modstand. Jo mere du presser på, jo dybere fanges de i modstand. Og lige nu står du med et problem, som faktisk var nemt at undgå.

Dette eksempel er for øvrigt meget almindeligt forekommende. Vi begår alle dagligt denne fejltagelse i stort eller lille omfang, - både på arbejde og derhjemme. Vi farer af sted alene, i stedet for at bevæge os samlet.



Modstand mod forandring - hvorfor det virkelig betyder noget og hvad du kan gøre ved det

Omkring to-tredjedele af alle store organisatoriske forandringer fejler. Dette burde være temmelig tankevækkende information.

"Fortune 500"-ledere fortæller, at modstand er den primære årsag til at deres forandringer fejlede. Firs procent af de adspurgte IT-chefer fortæller, at det var modstand, - og ikke mangel på tekniske færdigheder eller ressourcer, der var årsag til, at deres teknologiprojekter fejlede.

Disse statistikker er kun delvis rigtige. Modstand er ikke den *primære* årsag til, at forandringer fejler. ***Det virkelige problem er, at ledere planlægger og igangsætter forandringer på måder, der skaber inerti, apati og opposition.***

Her er et eksempel: En repræsentant for den øverste ledelse annoncerer, at virksomheden vil starte en omstrukturering i næste uge. Medarbejderne og mellemlederne begynder at udvise modstand. Modstanden antager mange ansigter, bl.a. i form af mangelfuld udførelse af arbejdet, "Nu-skal-jeg-fortælle-dig!"-konfrontationer og decideret sabotage.

Den øverste ledelse reagerer på modstanden ved at lægge endnu hårdere pres på for at få forandringen gennemført. De stiller yderligere krav, og medarbejderne øger som respons deres modstand. Forandringen overskrider budgettet, og alle deadlines, og til sidst ryger projektet helt ud af kurs. Lyder dette scenarie bekendt? Hvis ja, - så er du ikke alene.

Du har behov for at vide, hvad der skaber modstanden mod forandring

Modstand er en meget subjektiv størrelse. Og folk, der er i modstand, opfatter slet ikke deres egne handlinger som modstand. Meget ofte betragter de det i stedet som ren overlevelse.

Modstand mod forandring er en reaktion på den måde den pågældende forandring ledes. Ingen er født til at være "i modstand", - ingen er fra naturens hånd skabt til at ødelægge andres smukke planer. Folk yder modstand som en reaktion på "noget". Se modstand som et fænomen af typen årsag/virkning. Modstand er virkningen, og når du mærker den, så stil dig selv spørgsmålet: "Hvad er årsagerne til denne modstand?".

Modstand beskytter folk fra at mærke smerte og ubehag. Lad os antage, at jeg er nybegynder på alpine ski. Det er modstand, der forhindrer mig i at tage liftene op til den meget stejle sorte pukkelpiste. På samme måde er det i en organisation modstand, der forhindrer mig i at acceptere en opgave, som jeg tror vil kaste min karriere i grus. Folk kan godt tage fejl, overestimere risici m.m. men i deres opfattelse af verden, - er faren virkelig.

Jo bedre vi er til at identificere årsager til modstand, jo lettere vil det være at skabe opbakning for vores idéer. Med andre ord, - hvis vi forstår modstand mod forandring, kan vi også forstå opbakning af forandring.

Tre niveauer af forandring

Dette er årsagerne til, at folk modsætter sig forandringer.

Modstandsniveau 1 – Jeg forstår det ikke.

Kognitiv eller intellektuel modstand. Modstandsniveau 1 drejer sig om emnet information. Fakta, tal, idéer etc. Det er modstand, der hører hjemme i tænkningens verden, rationelle handlinger, PowerPoint præsentationer, diagrammer og logiske argumenter. Modstandsniveau 1 udspringer af:

- **mangel på relevant information**
- **modstridende informationer fra forskellige kilder**
- **manglende adgang/konfrontation med kritisk information**
- **forvirring over hvad det hele handler om**

At give medarbejdere mere information er det mest almindelige organisationer forsøger sig med, for at overkomme modstand. Rigtig mange gør sig den fejltagelse at behandle al modstand som Niveau 1 modstand. Velmenende ledere giver deres medarbejdere endnu mere information. De afholder endnu flere møder, og laver endnu flere PowerPoint præsentationer, også selvom det, der er behov for, er noget helt andet. Og det er her, at Niveau 2 og Niveau 3 kommer ind i billedet.

Modstandsniveau 2 – Jeg kan ikke lide det.

Emotionel modstand. Modstandsniveau 2 er en følelsesmæssig reaktion på forandringen. Det kan være, og er ofte, forbundet med en fysiologisk reaktion, hvor blodtryk, adrenalin og puls påvirkes. Det er baseret på angst, og folk er bange for at forandringen vil betyde tab af ansigt, eller tab af respekt, kontrol, måske endda deres job.

Modstandsniveau 2 må ikke forveksles med ”følelsesmæssigt plidder-pladder”, og der er på ingen måde tale om ”navlepilleri”. Når modstandsniveau 2 sætter ind, kan det gå benhårdt og ubarmhjertigt for sig. Vi føler os truet på vores overlevelse og vores eksistens. Den slags kan ikke håndteres ved at sige ”tag dig nu lige sammen” til medarbejderne, - heller ikke selv om mange velmenende ledere, forsøger sig sådan.

Når modstandsniveau 2 er på spil, bliver kommunikationen om forandring som regel meget besværlig. Adrenalin raser gennem vores kroppe, vi slår over på kamp-flugt-frys-systemet. Vi stopper med at lytte. Uanset hvor god din præsentation er, så flytter vores tanker sig væk fra den og dine ord, så snart vi hører dig udtale ordet ”nedskæringer”. Det er ikke fordi vi vil ignorere dig, kære leder, - der er bare nogle ting, som er meget mere vigtige end dine ord, - som f.eks. vores egen overlevelse.

Organisationer opfordrer sjældent deres medarbejdere til at reagere emotionelt, og som følge deraf begrænser medarbejderne deres spørgsmål til niveau 1 problemstillinger. De stiller høflige spørgsmål til budgetter og deadlines. Og selvom de synes at være på linje med dig, - så er de det ikke. De stiller alle deres niveau 1 spørgsmål i håb om, at du kan læse mellem linjerne og adressere deres frygt. Noget som kan komplicere situationen endnu mere er, at det slet ikke er sikkert, at de har erkendt, at de opererer fra et så basalt følelsesmæssigt niveau.

Modstandsniveau 3 – Jeg kan ikke lide dig.

Modstandsniveau 3 udspiller sig i relationen mellem forandringens aktører og forandringens ledere. (formelle og uformelle) ”Jeg kan ikke lide dig” skal måske ikke forstås helt så bogstaveligt, som det lyder, men det er manglende tillid til dit lederskab (og de øvrige ledes). På niveau 3 modsætter de sig ikke forandringen, - men dig. Det kan være en svær pille at sluge uden at tage det personligt. Manglende fokus på strømningerne i Modstandsniveau 3 er en afgørende årsag til, at modstand for alvor får fat og forandringer fejler. Der bliver sjældent talt om dette. Bøger om forandringer behandler strategier og planer, men det meste af litteraturen overser helt det her meget fundamentale element af tillid til ledelse af forandringer.

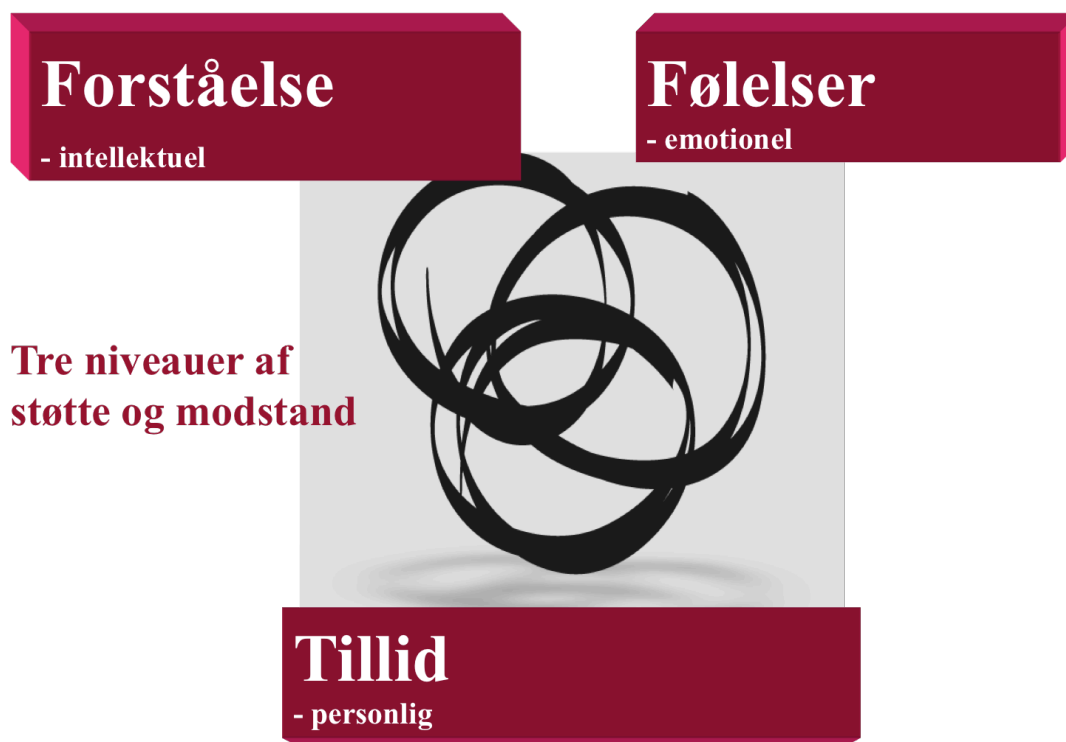
Måske frygter de, at dette nu igen er en forandring af typen ”det-næste-ny-initiativ-vi-igen-aldrig-gennemfører” eller også frygter de, at du ikke har modet til at tage de hårde beslutninger, der skal til for at få forandringsinitiativet gennemført.

Det kan også være, at modstanden slet ikke handler om dig, men det du repræsenterer. I det øjeblik folk hører at *"nu kommer der nogen fra hovedkontoret"*, så bliver de som regel en smule skeptiske. Og hvis den *"nogen"* fra hovedkontoret er dig, så kan du forvente, at det bliver op ad bakke, at få folk til at høre efter.

Uanset hvilke årsager der er til denne dybt forskansede modstand, så kan du ikke tillade dig, at sidde den overhørigt.

Folk kan meget vel forstå idéen (Niveau 1) og det kan endda være, at de synes godt om de muligheder den tilbyder (Niveau 2), men de kommer ikke til at følge dig, så længe de ikke stoler på dig (Niveau 3).

Vær særlig opmærksom på, at mistilliden sagtens kan forpurre dit forandringsarbejde, selvom den ikke er *"sand"*, eller har bund i virkelige hændelser. Hvis folk *føler* mistillid overfor dig, så handler de ud fra den *følelse* indtil de bliver overbevist om andet.



Forandringens cyklus og de tre modstandsniveauer

Opbakning og modstand er to sider af samme mønt. Enten vil folk forstå dig eller også forstår de dig ikke (Niveau 1). Enten er de begejstrede over udsigten til forandring eller også er de bange (Niveau 2). Enten har de tillid til dig og stoler på dig, eller også gør de ikke (Niveau 3).

De tre niveauer er *altid* på spil og enten arbejder de *for* dig eller *imod* dig. Du er nødt til altid at kunne identificere om folk er i modstand, uanset deres stadie i Forandringens Cyklus, - og hvis ja også *hvilken type modstand*, der er tale om i forhold til Niveau 1, Niveau 2 og Niveau 3.

Den information kan du bruge til at udvikle eller justere dine strategier. Hvis dine medarbejdere eller interessenter befinder sig i stadiet Tilfældige hændelser, - og nærer mistillid til dig, så er det slet ikke nok kun at give dem fakta, for de lytter ikke til én, de ikke har tillid til.

Sådan kan du omforme modstand til opbakning

Her er et par idéer, som kan starte dit arbejde med de tre forskellige niveauer af modstand. Husk på at alle tre niveauer kan være på spil samtidigt.

Niveau 1 – Få dem til at forstå...

Handler om at skabe intellektuel eller kognitiv sammenhæng.

- Sørg for at folk forstår hvorfor forandringen er nødvendig. Før du fortæller, hvordan tingene skal blive, så forklar hvorfor det skal ske
- Præsenter forandringen i et *sprog der er forståeligt*. Hvis dit publikum ikke består af finansielle eksperter, så lad de detaljerede grafer og sofistikerede analyser blive hjemme.
- Find adskillige måder at beskrive forandringen på. Folk tager imod information på forskellig vis. Nogle kan lide at høre tingene blive fortalt, nogen kan lide visuelle medier, som billeder eller som tekst. Andre igen, - lærer bedst gennem samarbejde i grupper eller via dialog. Jo mere varierede kommunikationskanaler du anvender, jo større er chancen for, at folk vil forstå, det du fortæller dem.

Niveau 2 – Reducér modstanden...

Reducer modstanden så meget som muligt, og øg begejstringen for det positive, forandringen bringer med sig.

- Understreg, "*What's in it for you*". Folk har behov for at opleve, at forandringen på en eller anden måde vil komme dem til gode. F.eks. kan du anskueliggøre at arbejdet vil kunne udføres lettere, relationer vil blive forbedret, karrieremuligheder vil opstå eller jobsikkerheden vil øges.
- Involver folk i processen. Vi har alle en tendens til at støtte de ting, vi selv er med til at skabe.
- Vær ærlig. Hvis forandringen vil ske på deres bekostning, nedskæringer eller reduktion af medarbejdere f.eks., - så fortæl dem sandheden. Det er for det første det rigtige at gøre, og derudover stopper det rygtedannelser om 'hvad der måske kommer til at ske'. Yderligere styrker ærlighed medarbejdernes tillid til dig. (Niveau 3).

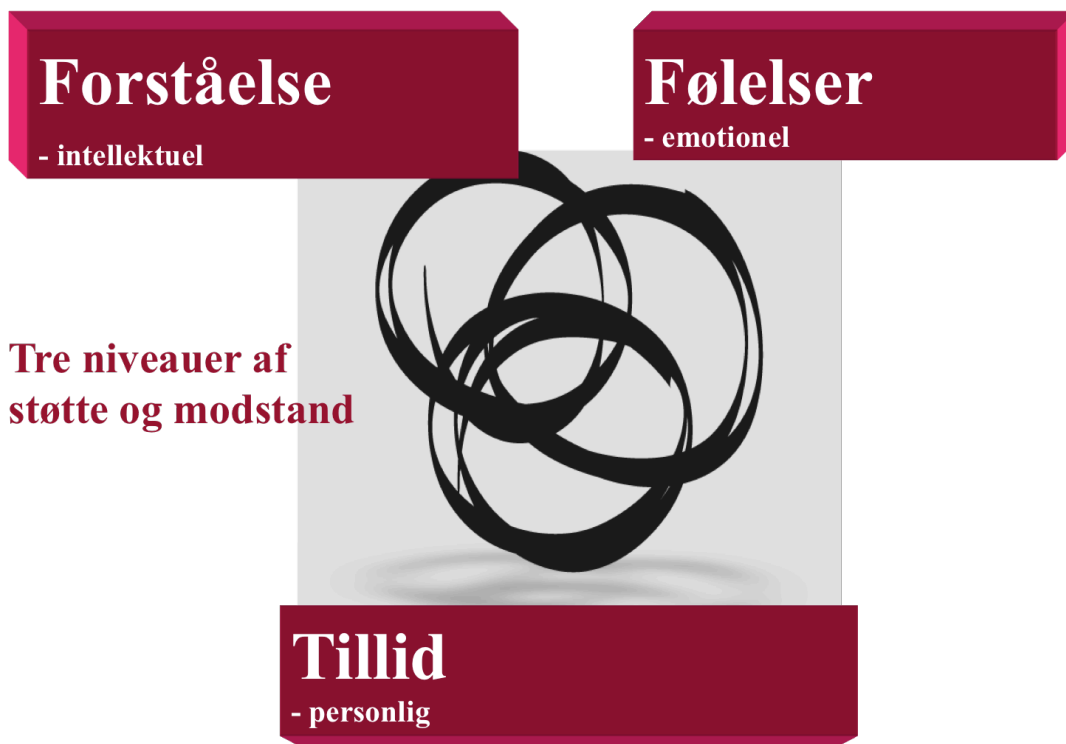
Niveau 3 – Genskab de ødelagte relationer, og plej de forsømte

Handler om at øge tillid, troværdighed

- *Mea Culpa*. Tag ansvaret for ting, der kan have ført til nuværende anspændte relationer.
- *Hold aftaler*. Vis, - at du er troværdig.
- Find måder at tilbringe tid sammen, så folk kommer til at kende dig og dit team. Dette er især nyttigt, hvis modstanden er rettet mod det, du repræsenterer, og ikke dig som person.
- Tillad dig selv at blive påvirket af de mennesker, der yder modstand. Dette betyder ikke, at du giver efter for ethvert krav men snarere, at du kan indrømme, at også du kan tage fejl, og at de også har ideer, der er værd at overveje.

Den israelske statsmand Abba Eban udtalte engang, “Mænd såvel som nationer opfører sig fornuftigt, så snart de har udtømt alle andre alternativer.”

Mit håb er, at denne bog kan hjælpe dig til at opføre dig fornuftigt **før** du når at udtømme alle andre alternativer. Jeg ønsker dig alt det bedste.



Det vigtigste du kan gøre for at skabe succesfuld forandring – og samtidig det mest oversete

Det vigtigste du kan gøre er at formulere en overbevisende og tiltalende case for forandringen – og samtidig er dette tiltag, det mest oversete. Når virksomheder overser dette eller bevidst skøjter hen over det, må de ofte betale dyrt for fejltagelsen i form af massiv modstand, himmelfarende budgetoverskridelser og kraftigt overskredne deadlines.

Har du nogensinde iværksat en forandring, som næsten ingen støttede op om? I de efterfølgende måneder så du dig selv arbejde nat og dag for at sikre forandringen. Og ofte følte du, at du på det nærmeste trak folk efter dig, bønfuldt dem, truede dem, eller du endte med at gøre alt arbejdet selv.

Hvis du nogensinde har oplevet dette (og jeg formoder, at de fleste af os har), tror jeg, du vil finde dette kapitel nyttigt.

At formulere en overbevisende og tiltalende case for en forandring er det vigtigste, du kan gøre for at skabe opbakning til alle større nye initiativer. Det gør ingen forskel, om der er tale om en fusion, en reorganisering, omstrukturering, reengineering, implementering af ny software, Six Sigma, eller andet - at skabe en overbevisende og tiltalende case for nødvendigheden af det nye, er af største vigtighed, og det kommer før alt andet.

Desværre overser de fleste denne meget kritiske fase af en forandring. Mine studier viser, at de, som ignorerer eller forhaster sig gennem denne fase risikerer, at deres forandring fejler. De, som afsætter tid til at formulere denne overbevisende og tiltalende case, oplever langt højere succesrater og langt mindre modstand.

Det, der typisk sker er, at en lille gruppe af ledere ser et behov for forandring. De kigger på regnskaber og erkender *at noget skal ske nu!* Uanset hvad, så skal det igangsættes i dag! Drevet af en stærk følelse af nødvendighed haster disse ledere til handling. De introducerer planer. De formulerer opgaver. De gør alle mulige ting for at komme i gang. Det, de overser er, at *ingen andre i organisationen føler samme påtrængende behov for at gøre noget anderledes i hverdagen.*

Disse ledere har lige gjort en kæmpe fejl. De har præsenteret ”hvordan” før end de præsenterede ”hvorfor”. De skred til handling og fortalte medarbejderne ”hvordan” forandringen bliver planlagt og implementeret uden nogensinde at fortælle ”hvorfor” det var vigtigt at gøre noget anderledes.

Læs på de næste sider hvordan du undgår at træde i den fælde, hvor du kommer til at fortælle ”hvorfor” før ”hvordan”.

Præsenter ”hvorfor” før ”hvordan”

Inden du haster til handling, bør du finde roen og overveje dine svar på følgende spørgsmål.

1. Føler/oplever de andre i dit team samme grad af nødvendighed? Hvis nej, så er dette formenligt stedet at starte. Alt for ofte introducerer en direktør (eller en mellemlider/projektleder) noget nyt, uden at have sin egen gruppes opbakning. Begynd med at formulere en overbevisende og tiltalende case
2. Hvem ellers bør føle/opleve samme nødvendighed for forandring?
3. Hvor stor er kløften mellem det du ser, og det de ser?
4. Hvordan kan vi bygge bro over denne kløft, - i vores overbevisende og tiltalende case for forandring?

Ved at adressere disse spørgsmål overfor alle forandringens interessenter, er du nu godt på vej til at fortælle ”hvorfor” før ”hvordan”

Skyd med spredehagl

Du er nødt til at identificere *alle*, der har del i denne forandring. Ofte samler ledere kun en lille gruppe omkring sig selv og forandringen. Og så snart denne gruppe begynder at udvise interesse, tror lederne, at de har skabt al den support forandringen behøver, for at blive en succes. Dette er en stor fejltagelse!

Tag dig tiden til at identificere alle interessenter og skriv dem ned på et stykke papir. Noter alle dem, hvis opbakning du har behov for i forbindelse med denne forandring.

Overvej følgende:

- Hvem skal være en forkæmper for denne forandring?
- Hvem har brug for at støtte det?
- Hvem har brug for at gå sammen?

Ved at stille dig selv disse spørgsmål, gør du det muligt at favne bredere og identificere interessenter, som du ellers ville have overset.

Jeg hjalp på et tidspunkt en gruppe ledere i en software virksomhed med en debriefing på et projekt, der var sat i bero. De fortalte mig at seks måneder inde i projektet havde postafdelingen stukket en kæp i hjulet mod forandringen. Selv om lederne havde gjort en stor indsats for at identificere interessenter, have de fuldstændig overset postafdelingen og deres interesser. Den slags fejltagelser kan undgås ved at stoppe op og stille spørgsmålet: "Hvem har en interesse i denne forandring?".

Find kløften

I organisationer opstår forståelseskløfter i form af folks forskellige syn på sagerne. Du er nødt til at være særligt opmærksom på forskellene mellem det du ser, og det de andre ser.

Lav en liste over alle de områder hvor dit syn afviger fra dine interessenters.

Er forskellen stor eller lille?

Skylde det, at du har adgang til information, som de andre ikke ser?

Oplever du nødvendigheden for forandring, - og gør de andre ikke?

Har de en manglende tillid til dig og de budskaber, du overbringer?

Dine svar på disse spørgsmål skaber fundamentet for din strategi for at bygge bro over forståelseskløften og til at formulere en overbevisende og tiltalende case for forandring.

Byg bro over kløften

Her er forslag til hvad du kan gøre.

Du er nødt til at sikre, at folk ved, at der er behov for noget nyt, og at det er *nu* der er behov for det. Det er meget fristende at bygge en case udelukkende baseret på information. Men det er langt fra nok. For virkelig at formulere en overbevisende og tiltalende case, bør du inkludere følgende tre ting:

1. Det er nødvendigt at medarbejderne forstår det du taler om. (Niveau 1.)
2. Folk skal have en emotionel følelse af nødvendigheden af forandringen. "Hvis vi ikke gør noget, er vi så nødt til at lukke og slukke?" (Niveau 2)
3. Folk skal have tillid til kilden, - til dig. For hvis de ikke har tillid til dig, vil de være mistroiske overfor alt det, du fortæller dem. Hvis mistro præger situationen, har du højst sandsynligt behov for at inddrage nogen, som medarbejderne stoler på. (Niveau 3)

En virksomhed mistede en stor og strategisk vigtig offentlig servicekontrakt. Det var ikke en kontrakt i småtingsafdelingen, og hvis ikke tabet kunne genskabes på anden vis ville virksomheden være i alvorlige problemer.

I stedet for at stille medarbejderne op på linje for at modtage topledelsens reprimander (hvilket jeg er sikker på, de havde gjort tidligere) inviterede de deres kontaktperson hos den offentlige instans til at fortælle medarbejderne, hvorfor virksomheden havde mistet kontrakten. Denne person havde stor troværdighed og medarbejderne tog dennes ord meget alvorligt.

Hendes budskab gav medarbejderne information (Niveau 1). Hendes stilling gav hende troværdighed (Niveau 3). Situationen i sig selv førte til, at medarbejderne kunne føle den potentielle risiko ved tabet af kontrakten (Niveau 2).

Du bør altid søge at inkludere alle tre niveauer, når du søger at påvirke andre. Hvis folk forstår det, kan lide det og har tillid til dig, så er dine chancer for at skabe succes af din overbevisende og tiltalende case meget store. Hvis du på den anden side oplever, at et af disse niveauer mangler, så vil du opleve inertie og modstand. Og det er ikke fundamentet for en god start på en forandring.

Almindeligvis stiller en velmenende leder sig op foran sit team, tænder PowerPoint showet og præsenterer side efter side, - tætpakket med data.

I takt med at den ene slide afløser den anden bliver publikum tomme i blikket. Deres hjerner tager en pause, og deres tanker flyver andre steder hen. De lytter simpelthen ikke! Mark Twain skrev engang, " Ingen synder har nogensinde konverteret efter de første tyve minutters prædiken." Præcis det samme gør sig gældende for PowerPoint præsentationer, så jeg ville bruge max 10 minutter.

Hver evig eneste dag forsøger mennesker at overbevise andre mennesker ved at bombardere dem med hundredvis af PowerPoint sider. Det virker simpelthen ikke. Du er nødt til at spørge dig selv. "Hvem i alverden vil dog kunne udvise engagement efter at være blevet talt til, - på så kedelig en facon... i så lang tid?"

At lave en overbevisende og tiltalende case for en forandring handler om at involvere folk. Den bedste måde til at skabe dette engagement, er ved at anvende de tre niveauer. Sørg for at folk forstår det, at de kan lide det, og har tillid til kilden.

På niveau 1, sørg for at tale et sprog så dine modtagere forstår hvad du taler om. Hvis din præsentation indeholder koncentrerede finansielle analyser og dit publikum ikke har en MBA i finansiering, så har du formentlig tabt dem, før du overhovedet får startet. Tal deres sprog!

På niveau 2, fokusér på at skabe følelsesmæssig resonans. Oplevelsen af nødvendighed er et følelsesmæssigt fænomen. Det udspringer enten af frygt eller begejstring. Sørg for, at din case påvirker folk dybt.

På niveau 3, sørg for at folk har tillid til den, som leverer budskabet. Og hvis du ikke kan finde nogen, de finder troværdige (og det kan ske), så overvej følgende:

- Spil med åbne kort, så folk kan se samme data som dig.
(At spille med åbne kort er for øvrigt en god strategi uanset tillidsniveau)
- Giv dem mulighed for at tale med folk som dem selv, som tidligere har stået overfor lignende udfordringer.
- Giv dem tid til at fundere over det du har fortalt dem.
- Bliv ved med at kommunikere, - brug forskellige kanaler og metoder.

Hvordan ved du, at du har lavet en case?

Det er ikke nok bare at tro, at du har lavet en case, - du er nødt til være sikker på, at du har fået dine pointer igennem på alle tre niveauer, så folk forstår det, kan lide det og stoler på det, du fortalte.

Du er nødt til at være sikker på, at du har lavet din case ordentligt, ellers kommer du til at bruge al din tid og alle dine penge på at trække dem efter dig, frem for at få fri adgang til deres energi. Herunder er en liste over nogle af de tegn, der fortæller dig, at du har lavet en god case. Du vil opleve at folk:

- begynder at stille spørgsmål, der afslører deres interesse
- med reelle hensigter begynder at udfordre dit syn på forandringen
- foreslår egne måder at bidrage til udfordringen
- melder sig frivilligt til at hjælpe
- tager lederskab og udviser følgeskab
- omtaler forandringen og teamet i 1. Person, med JEG og VI – i stedet for at DIG og DEM. For eksempel "Vi er nødt til at gøre noget ved dette her" frem for "Hvad har du tænkt dig at gøre ved dette?"

Eller som Dannemiller siger, kig efter "skiftet"... noget, der fortæller dig, at gruppen er klar til at fortsætte. Når dette skifte viser sig, har de erkendt behovet for forandring.

Forskellige måder til at finde ud af det

Lad os antage, at du arbejder i en stor organisation og at det er svært at få en god fornemmelse af, hvordan folk forholder sig til forandringen. I dette tilfælde kan du udsende en kort spørgeskemaundersøgelse.

- Hos virksomheder som SurveyMonkey.com og Zoomerang.com kan du oprette og udsende dem gratis online. (jeg anvender SurveyMonkey.com)
- Stil kun tre eller fire spørgsmål. Du vil modtage en langt højere svarprocent, og folk tager sig sædvanligvis tid til at give dig velovervejede svar
- Sørg for at stille åbne spørgsmål. Svarmuligheder på skalaer fra 1 til 5 vil ikke give dig den information, du har brug for.

- Du kan eksempelvis spørge:, “I løbet af de seneste uger har vi forsøgt at vise dig, at vores virksomhed er nødt til at gennemføre en række omfangsrige forandringer, ellers risikere vi lukning. Deler du denne opfattelse? Forklar venligst...”
- Gennemfør fokusgruppe interviews og spørg om folk kan se behovet for forandring. Formålet med fokusgrupper er at lære, - ikke at overbevise. Så lyt og lær!
- Spørg folk helt uformelt
- Vær opmærksom på møder. Lad os antage, at du troede, at alle var om bord på projektet, og du pludselig begynder at fornemme at planlægningsteams kæmper forgæves med at tiltrække medlemmer eller med at skabe fremdrift. Dette kunne være et tegn på, at andre ikke oplever samme grad af nødvendighed, som dig selv.

Kom godt fra start

Holdt... stop... vent...!

Du har en opgave at udføre, inden du starter på din forandring for alvor. Jeg ved godt, at det virker unaturligt, men ikke desto mindre er det uhyggeligt sandt.

Du er simpelthen nødt til at formulere en overbevisende og tiltalende case for din forandring inden du gør noget andet. Det er absolut nødvendigt, at de involverede oplever nødvendigheden af forandringen. Oplevelsen af nødvendighed skal være på plads inden du udvikler en strategi for at modgå den forestående krise eller at udnytte de nye muligheder.

Det betyder, at du er nødt til at tale om "hvorfor", inden du begynder at fokusere på "hvordan" tingene skal være anderledes. Så hvis du har startet din læsning af denne bog, i denne afsnit, - så skynd dig at bladre tilbage og læs de tidligere afsnit inden du læser videre.

OK, - nu kan du starte

Når nok enkeltpersoner og interessegrupper oplever nødvendigheden af en forandring, så er det tid til at begynde at handle.

Her er de efterfølgende skridt.

- Beslut dig for en retning
- Involver folk i planlægningen og implementeringen
- Kommunikér visionen og planen
- Inddrag de langsigtede perspektiver, allerede fra start
- Overvåg alle fremskridt

Husk nu på at alle disse "Kom-godt-fra-start"-tiltag skal indeholde på Niveau 1 (forståelse), Niveau 2 (opbygge begejstring og opbakning) og Niveau 3 (tillid til lederne af forandringen).

Beslut dig for en retning

Godt, - du har altså en forestående udfordring (f.eks. øget konkurrence, stigende omkostninger, mindsket adgang til viden og talent) eller måske en helt ny mulighed (f.eks. en ny markedstrend, en tidligere konkurrent forlader markedet, eller en uventet tilførsel af risikovillig kapital. Så hvad gør du?

Her er nogle ting at overveje:

Uanset forandringens karakter, er du nødt til at fortælle dine medarbejdere hvilken retning du ønsker at bevæge dig i. Det er ikke en taktisk plan jeg tænker på (selv om det også er vigtigt). Det er en vision, der er behov for, - et slut mål. Det behøver ikke at være noget vildt og voldsomt, men det skal være klart og tydeligt. Det skal kunne vise folk den retning, du ønsker. Min ven Mark Stark formulerer den således "En vision er som Nordstjernen, den sætter kursen"

Og kald det hvad du vil – en vision, et mål, et udbytte... hvad end du lyster – men uanset navnet, skal det inkludere følgende:

- Et klart billede af det ønskede slutresultat
- Hvornår du ønsker at nå dette mål
- Hvilke værdier, der er vigtige at opretholde undervejs

Det er såmænd det hele...

Jeg har set alle mulige udgaver af visioner. Nogle er inspirerende, andre er fulde af økonomiske tal eller produktionsmål, og andre er en kombination af flere forskellige ting. Nogle vælger at anvende billeder og visuelle effekter, andre bruger liste-opstillinger, andre igen vælger at formulere en historie. Formen du vælger er underordnet, så længe det giver folk den retning for deres arbejde, som de har behov for.

Robert Mager er ekspert i at formulere målsætninger, og han har en fin måde at formulere det på: "Hvis du tilfældigt så dette mål på gaden, - vil du så være i stand til at genkende det?" Det er en rigtig god måde at afprøve dine målsætninger. (Goal Analysis. The Center for Effective Performance. 1983.)

På den anden side, nogle visioner er noget meningsløst pladder. En af de mest inspirerende visioner jeg nogensinde har læst var Enrons. Den skabte virkelig resonans hos mig. Jeg fik lyst til at arbejde et sted med sådan en vision. Følelsen varede ved, indtil jeg fik øje på virksomhedens navn. "Hov, hør, holdt, - det her er skandaleramte ENRON!!, de taler om". "Du kan sige alle de rigtige ord", men hvis du ikke følger dem op med reelle handlinger, der beviser, at du udlever visionen, så vil du hurtigt fejle. Og du vil samtidig opbygge en kynisk stemning i din organisation, så lad være med at skrive ting du ikke mener.

Visionen skal give medarbejderne noget at sigte efter. Det er det hele. Alle, der arbejder for sagen skal kunne sige "Dette er den retning, jeg bevæger mig i og dette er måden, at mit arbejde bidrager til at opnå målet"

Involver folk i planlægningen og implementeringen

Hvis forandringen truer med at forstyrre det nuværende status quo (og hvilke store forandringer gør ikke det?) så bør du seriøst overveje at lade folk få en mærkbar indflydelse i planlægningen og implementeringen af forandringen.

Udelukkende at fortælle folk hvad der sker omkring dem, kan ikke betegnes som involvering. Det samme gør sig gældende for spørgsmål/svar sessioner i slutningen af præsentationer. Jeg har oplevet ledere holde timelange slideshow præsentationer om betydningsfulde forandringer, for så til sidst at åbne op for at medarbejdere kan stille spørgsmål. Lederne forventer at deres velvilje til at besvare spørgsmål, er al den involvering af medarbejdere de har behov for. Og de tager fejl...

Jeg taler her om at få folk engagerede i planlægningen, - at opfordre dem til at rulle ærmerne op og hjælpe til med at udklægge planerne for implementeringen i deres egne afdelinger.

Alt andet end dette er bare spil for galleriet.

Inddragelse behøver ikke at omfatte alle medarbejdere, men det bør omfatte alle dele af organisationen, som er påvirket af ændringerne - og denne liste kan også omfatte kunder og leverandører.

Jo flere personer der er aktivt involveret, - jo mere:

- får det folk til at tænke i løsninger
- reduceres forvirring
- øges engagement og ejerskab

Det er alt sammen virkeligt væsentlige elementer af en succesfuld forandring.

Og hvis forandringen ikke *aktivt* involverer alle i organisationen i planlægningen m.m. så find i det mindste nogle veje til at:

- kommunikere hvad der sker på hver enkelt trin i forandringsprocessen
- folk kan stille spørgsmål og få reelle svar i god tid. (ingen spin-doctor-svar)
- dele deres bekymringer og give input til processen

(Et forslag kan være at benytte en talsmand for gruppen eller anvende hyppige og uformelle spørgeskemaundersøgelser)

Kommunikér visionen og planen

Kommunikationsopgaven er en fortløbende proces. Ét stort møde med bannere, motiverende slogans trykt på alskens tingeltangel og kuglepenne er slet slet ikke nok. Du er nødt til at gøre en dyd ud af at kommunikere hele vejen igennem forandringsprocessen. Og variation er en god idé: face-to-face møder, uformelle chats, e-mails, nyhedsbreve, videoer, særlige begivenheder, temadage, fokusgrupper og så videre.

Overvej hvad der virker i din organisation. Hvis folk har e-mails til op over begge ører, så kommunikér din vision og planer på anden vis. Hvis nu medarbejdere virkelig holder af det personlige lederskab, så find naturlige måder, hvorpå afdelings- og teamledere kan udbrede budskaberne.

Og indbyg feedback loops i din kommunikation. For de fleste af os tænker om os selv at vi er pænt dygtige kommunikatorer. Når jeg skriver denne bog tænker jeg "Maurer, - nu har du gjort det igen. Budskabet er så klart, at alle vil kunne anvende disse idéer med det samme" Men når jeg har skrevet det første udkast vil jeg sende det til min forlægger, - og hun vil højst sandsynligt have en anden og mere jordnær mening om formuleringernes effekt. Vi har alle brug for den feedback.

Lad os antage at du vælger et stort event til at kommunikere visionen og planerne ud. Sørg for at stykke eventet sammen sådan, at du benytter flere forskellige måder til at tjekke om dit budskab er blevet forstået.

Selvfølgelig vil det forholde sig sådan, at jo flere personer du involverer *aktivt* i planlægningen, jo mindre vil behovet være for storstilede kommunikations planer, - fordi de allerede er involverede og *samskaber* forandringen med dig, (Kan du fornemme, at jeg er stor fortaler for en høj grad af aktiv involvering?)

Inddrag de langsigtede perspektiver, allerede fra start

Nogle forandringer starter for fuld skrue, for så kort tid efter at løbe ud i sandet uden at have opnået noget væsentligt for organisationen. Tænk f.eks. på kvalitetsforbedringsprogrammer. I organisation efter organisation har man anvendt hundredetusindvis af kroner, givet medarbejdere uddannelse, afholdt møder for at identificere kvalitetsproblemer, uden at nogen ændringer fandt sted, og uden opfølgning på det. Der indtraf ingen forbedringer, som kunne retfærdiggøre indsats, tid, penge og andre ressourcer.

Du er nødt til at se fremad, og identificere det som om 6 måneder eller et år, kan være årsagen til at medarbejdernes fokus flyttes væk fra denne forandring. Og du er nødt til at udvikle strategier, - allerede i dag, til at modvirke at denne fokusforskydning opstår.

Her er en kort oversigt over ting, som kan trække al energien ud af en forandringsproces, - også selvom du har formuleret en overvisende og tiltalende case, og faktisk formåede at komme godt fra start.

- **Stærkt og engageret lederskab.** Lederne af organisationen skal udvise og bevise deres engagement i forandringen, - jeg kan ikke understrege dette tydeligt nok. De skal være på banen allerede fra starten, og de skal støtte, guide og vejlede hele vejen igennem forandringen indtil den er så indarbejdet i organisationen, at den ikke længere betragtes som "en forandring"
- **Regelmæssigt skal casen for forandringen bringes op.** Interessenter kommer og går. Og de har behov for at blive informeret om bevæggrunde og processens tilstand. De har behov for at opleve nødvendigheden.
- **Investering i uddannelse.** Medarbejdere har meget ofte behov for træning og støtte og on-the-job-support, når de tager de ny færdigheder i anvendelse.
- **Tilfør de nødvendige ressourcer.** Alt for ofte sker det, at en forandring får tilført ressourcer i opstarten, for så senere at opleve, at budgettet blive mindsket i takt med at andre ting i organisationen får højere prioritet. Hvis forandringen stadig er af høj prioritet, bør ledere sikre, at budgettet er tilstede fra start til slut.
- **Undgå scope-forskydning.** Alt for ofte sker det at ellers succesfulde projekter kommer ud af kurs, fordi projektteamet bliver bedt om "lige at inddrage et element mere"- og så et til... og et mere... indtil der er så meget arbejde at udføre og modstridende mål at balancere, - at projektet helt og aldeles går i stå.

Overvåg alle fremskridt

Du bør måle og overvåge alle trin i processen. Der er alt for mange ting, der kan gå galt, til at du kan tillade dig at lade være. Sørg for at måle og overvåge følgende:

- finansielle mål
- deadlines
- tekniske landevindinger
- Klarhed og motivation (Forstår medarbejderne stadig målene, og er de fortsat engagerede i processen?)

- De hurtige implementeringer. Nogle forandringer har en række kortsigtede gevinster indbygget, så *alle og enhver kan se og føle*, at det nye virkelig virker. Det har en stor effekt på motivationen. Hvis dit projekt har mulighed for dette, - så høst fordelene af den motivation det giver, og mål på dem.

Et afsluttende ord

Enhver type forandring har sine egne karakteristika og krav. Reengineering er ikke det samme som Enterprise Resource Planning eller Quality Improvement. Når du påbegynder en ny type forandring, er du nødt til at sætte dig ind i de "regler", der gør sig gældende for den pågældende type. Det jeg tilbyder i denne bog er et par ting, som burde passe som fod-i-hose med enhver større forandring.

Hold forandringen i live - så du opnår reelle resultater

Jeg vil nu fortælle dig om den mest oversete fase i enhver forandring. Det er meget svært at finde bøger, artikler og gode råd om at håndtere denne fase. Jeg kalder fasen ”Hold forandringen i live”.

Du når til fasen, efter at du har formuleret en overbevisende og tiltalende case for din forandring. Og den kommer et godt stykke tid efter, at du har udført alt det der skal til for at komme godt fra start, - såsom at samle dit projektteam, udvikle en vision, identificere succeskriterier og så videre.

”Hold forandringen i live”-fasen når du først til efter flere måneders arbejde, - måske endda et år.

Alle bannerne som I anvendte under introduktionen af forandringen, ”Den ny teknologi 2009” eller ”Produktivitetsmål for 21. århundrede” er på nuværende tidspunkt alle sammen pillet ned og smidt ud igen. De indledende møder ligger som et fjernt minde, og forandringen har på ingen måde topprioritet længere.

Hen over de seneste måneder har du oplevet at forandringens prioritering stille og roligt er blevet mindre, - med risiko for helt at falde ud af liste over virksomhedens top 10-prioriteringer.

Det er lige præcis den fase jeg taler om nu

Jeg blev oprindeligt interesseret i forskellen mellem de forandringer der klarede sig igennem fra start til slut, og de som mere eller mindre døde undervejs. Og jeg fandt at de få elementer, som udgør forskellen, er:

- stærkt lederskab
- kommunikation
- indlejring i nye strukturer
- adgang til ressourcer
- opbakning af medarbejderne

Husk at alle disse indsatser skal tage højde for de tre niveauer af modstand. I det mindste bør du sikre, at bruge dem som optik, når du vurderer det stærke lederskab, kommunikationen, og opbakningen af medarbejderne.

Du kan bruge listen herover til at vurdere tilstanden af en større forandring i din organisation. Hvis du opdager at et eller flere elementer mangler, så kan du meget vel være på en direkte kurs mod fiasko.

Stærkt lederskab

Stærkt lederskab skal selvfølgelig være tilstede på alle niveauer i organisationen. Med stærkt lederskab refererer jeg til de mænd og kvinder, som faktisk driver stedet, - de som godkender budgetter og opstiller prioriteringer. Disse personer bør:

Være forkæmpere for forandring

Det er ofte alt for let for ledelsen, at flytte fokus til det næste ny presserende projekt. Det er en stor fejl at lancere ét projekt, for så at flytte fokus til det næste.

Alle i organisationen har behov for at vide, at ledelsen støtter den pågældende forandring. Det er ikke nødvendigvis et krav at ledelse bruger voldsom meget tid på det, men når det virkelig gælder, er det rigtig vigtigt, at alle i organisationen kan føle ledelsens opmærksomhed. At ledelsen taler om forandringen. At de spørger de folk, som indrapporterer til dem, om forandringen. At de sikrer, at der er penge til at dække alle omkostninger til implementeringen af forandringen.

Udføre symbolske handlinger

Ledelsen bør gøre ting som understreger, at forandringen er yderst vigtig. Her er et eksempel på en CEO som fløj tværs gennem U.S.A. udelukkende for at deltage i et kick-off møde for en forandring, som han troede på, ville påvirke organisations fremtid. Han kunne snildt have sendt en assistent, sendt en mail eller deltaget via videokonference, - men han valgte at optræde i egen person ved møde af symbolske årsager. Det faktum, *at han var fysisk til stede under mødet*, betød mere end de ord han reelt sagde den dag.

Finde steder i forretningsplanen til at indarbejde forandringen

Ledelsen søger efter steder, hvor forandringen kan blive en naturlig del af organisationens daglige liv. Dvs. at det hele så småt begynder at bevæge sig fra at være “en forandring” til at blive en integreret del af den måde, vi driver forretning på.

Værne om processen

Ledelsen værner om deres medarbejdere og sikrer at de har tiden til at arbejde på dette projekt, og at arbejdet med denne forandring ikke har negativ indvirkning på deres videre karriere, eller deres rating, når det bliver tid til performance-vurderings-samtaler og MU-samtaler.

Beskytte projektet mod udvidelse af scope

Når et projekt forløber godt, er der en tendens til at lægge ekstra opgaver ind i planerne for disse højtydende teams. Det hober sig ofte op til en byrde, der bliver for stor til, at selv disse meget talentfulde og stærkt engagerede personer kan løfte opgaven. Og fremdriften mindskes og hører til sidst helt op.

Lave klare aftaler – og hold dem

Ledelsen sikrer, at de som udfører arbejdet – mellemledere, projektledere, specialister, og øvrige medarbejdere – har klare aftaler med retningslinjer for hvad der forventes af dem.

Og disse aftaler bør afspejle begge parter's ansvarsområder og del i forandringsarbejdet. Så en leder der udtaler “Min dør er altid åben” men sædvanligvis ikke er til at få fat på, - lever ikke op til sin del af aftalen.

Kommunikere

Lederne sørger for at tale om forandringen. Måske er det kun et par minutter men ingen må nogensinde være i tvivl om ledelsens tanker om forandringen. Ledelsens hyppige tale om forandringen sikrer, at alle fortsat oplever nødvendigheden af den.

Minde folk om visionen

“Nogen” er nødt til at holde visionen i live. Folk glemmer. Bare tænk på sidste års nytårsforsæt. Hvis du er ligesom de fleste andre, så er dette års ønsker meget lig sidste års. Vi har behov for at blive mindet om hvor vi er på vej hen. Det lyder pudsigt, men er ikke desto mindre sandt.

Informere ofte og let forståeligt

Medarbejdere har behov for at få information serveret på en måde, så de kan forstå det og de bliver i stand til at bearbejde det. *At bombardere folk med 150 PowerPoint slides, kan ikke og vil aldrig kunne kvalificere sig til ”at informere folk”.* Det vil i stedet med garanti stoppe enhver form for hjerneaktivitet i gruppen.

Tillade sig selv at tage imod ny information

I takt med at forandringen spredte sig og begynder at påvirke hele organisationen, vil medarbejderne begynde at fornemme, hvad den virkelig bærer med sig. Gang på gang bliver jeg overrasket over den indsigt og kreativitet medarbejderne på ”natholdet” lægger for dagen. ”Hvis vi lige kunne få denne maskine til at gøre X, så vil vi både spare tid og øge kvaliteten”. Problemet er, at der aldrig er nogen der tager sig tid til at tale med natholdet.

Være parat til at lære fra de personer som står for at implementere forandringen. Du vil modtage fantastiske idéer, og du vil opleve at folk er mere engagerede i de ting, de har en lille smule kontrol over.

Sikre måder at fejre succeserne undervejs

Det her bliver meget ofte overset. Du bør finde måder at fejre det på, hver gang I når jeres milepæle undervejs. Og hvordan kan man så fejre det? Kig på jeres kultur, hvad tænder I på? Pizza fest? Diplomoverrækkelser? (Højst sandsynligt ikke) En eftermiddag med tidligt fri? En personlig tak og skulderklap fra lederen? Åbne arrangementer, der gør det tydeligt for medarbejderne, at de har optjent retten til at prale med det, de har opnået? Listen er lang, - vær kreativ, og find måde at fejre det på, som giver mening for de involverede. Den ene gang pizza, den anden gang tidligt fri en eftermiddag, næste gang et åbent arrangement.

Indlejring i nye strukturer

Tilskynd en ny kultur

Find måder til at skabe et miljø der opfordrer folk til at tænke i ny baner og arbejde på nye måder. Hvis din forandring f.eks. opfordrer folk til at arbejde i selvstyrende teams, så vil en traditionel MU-samtale med fokus på individuel performance og belønning modarbejde den teamorienterede forandring. Så det er du nødt til at lave om på.

Magt og Politik

Stort set enhver større forandring truer med at ændre den nuværende magtstruktur. At komme til at ignorere reaktionerne på magtforskydninger, kan slå enhver god idé ihjel. Der skal udvikles strategier, som tager højde for din organisations tilgang til magt og politik, og som eliminerer eller i det mindste minimerer behovet for magtdemonstrationer og kampe.

Project Management Office - PMO

Det her er ikke en nødvendighed, men kan være ganske hjælpsomt. Tilknyt de personer, hvis fuldtidsjob er at supportere implementeringen af forandringen.

Beløb de ting, der får forandringen til at skride fremad

Gør en dyd ud af at belønne de ting, som får forandringen til at skride fremad. Søg aktivt efter ting at belønne.

Adgang til Ressourcer

Penge

Jeg ved godt, at jeg belyste dette i afsnittet “Stærkt lederskab”, men det er et område, som ikke tåler at blive overset. Det er absolut nødvendigt, at der afsættes penge til gennemførslen af denne del af et stort projekt.

Tilgængelighed

Medarbejderne har behov for adgang til personer, der kan åbne døre og godkende beslutninger uden flere dages forsinkelser. Hvis folk i stedet løber ind i en bureaukratisk labyrint, hver gang de kommer med en forespørgsel, så vil du sænke forandringens hastighed - og medarbejdernes motivation.

Uddannelse

Tilfør al den træning og uddannelse folk har behov for, for at få forandringen til at virke i lige netop dette miljø. Dette er ikke et sted at spare.

Opbakning af medarbejdere

Nogle af tingene på listen her går igen fra tidligere. Men det skader ikke når du overvejer hvordan du kan støtte og bakke op om dine medarbejdere.

- Giv dem tid til at fordybe sig i projektet.
- Sørg for adgang til nogle personer og andre ressourcer.
- Gør alt det du kan for at lade dem mærke deres eget ejerskab af processen.
- Sørg for at anerkende de indsatser, der leder forandringen på vej.
- Beløn dem for deres resultater. Belønninger behøver ikke altid at være penge.

Sådan bruger du listen

Dette er en lang liste, og det er en vigtig liste. Der er mindst tre måder at anvende den på:

- Brug den som en guide i den tidlige fase af forandringen, til at sikre at de rette tankebaner og systemer er på plads, - når begejstringen over "det nye" aftager.
- Brug den til at diagnosticere hvorfor hastigheden af forandringen aftager.
- Brug den til at overvåge implementeringen, - bare for at sikre at du stadig er på rette kurs.

Kom tilbage på ret kurs, efter en afsporing

Har du nogensinde prøvet at befinde dig midt i arbejdet med en stor forandring, for så at se det hele begynde at falde til jorden? Pludselig ser du at al den tid, energi, penge og håb der er investeret (herunder også dit ry) stille og roligt mister sin værdi. Hvis ja, så er du ikke alene, - det sker ofte.

Når tingene begynder at køre af sporet, - faktisk allerede når du oplever de allerførste tegn på at noget går galt, - så er det tid til at handle. Du skal have tingene på ret kurs inden det er for sent.

Der er tre ting som bør have din opmærksomhed:

- De tidlige advarselssignaler.
- At finde ud af hvorfor tingene er ved at køre af sporet.
- Omgående at handle for at komme på ret køl.

De tidlige advarselssignaler

Stort set alle forfejlede projekter har kastet nogle advarselssignaler fra sig inden tingene for alvor gik galt. Advarselssignalerne er som regel lette at se, men alt for ofte er vi så optaget af planlægning og så sikre på vores egen evne til at styre forandringen i hus, at vi slet ikke kigger os omkring, for *virkelig* at se tingenes tilstand.

Her er nogle af de tidlige advarselssignaler som vi med fordel kan kigge efter:

- Du kan ikke længere få folk til at melde sig frivilligt
 - Projektteams (og enkeltpersoner) gør hvad man kan forlange, - men de opnår ikke rigtig resultater af værdi
 - Sladderer ved kaffemaskinen og i kantinen har en negativ klang (eller kommentarerne på intranettet er kyniske og pessimistiske)
 - Du begynder at overskride dine deadlines i et større omfang
 - Du går langt over budgettet, og forandringen tager væsentligt længere tid end forventet
 - Folk modsætter sig forandringen verbalt og åbent
- Og denne liste fortsætter...

Find ud af hvorfor tingene er ved at køre af sporet

Selv om det kan være en stor fristelse at handle hurtigt, så snart du har set et advarselssignal, så kan det vise sig at være en fejltagelse. Du har behov for information om årsagerne, så du ved hvad du skal korrigere. Der findes en meget sofistikeret måde til at få adgang til den slags viden. *Spørg folk!*

OK, jeg ved godt at det virker åbenlyst, men når du står midt i en forandring som begynder at falde sammen om ørene på dig, - så er det ofte fristende at sidde de udefrakommende stemmer og meninger overhørigt. Det allerbedste du kan gøre i denne situation er, at bryde ud af din egen lille cirkel af medarbejdere og finde ud af hvorfor tingene går så skidt som de gør. Herunder er en nævnes med en række nemme fremgangsmåder:

Lav en spørgeskemaundersøgelse

Som jeg nævnte i et tidligere kapitel, så kan jeg godt lide at anvende spørgeskemaundersøgelser. Jeg bruger www.SurveyMonkey.com til at lave, sende og indsamle svar. Og det er en gratis online service.

Lav et kort spørgeskema: Tre til fem spørgsmål. Du får en langt højere svarprocent på den måde og folk vil tage sig tiden til at besvare spørgsmålene velovervejet.

Stil åbne spørgsmål. Lad være med at anvende multiple choice, sandt/falsk eller skalaer fra 1-5. Du har behov for at høre hvad folk tænker og føler, og det får du kun adgang til via deres skrevne svar og kommentarer.

Gennemfør fokusgrupp interviews

Invitér folk til at deltage i en fokusgruppe. Sørg for at inddrage interessenter fra forskellige niveauer, områder og lokationer. Hver gruppe bør bestå af 10 eller færre personer, så hver enkelt får taletid. Din opgave under disse interviews er at stille spørgsmål, - og så lytte til svarene. Du er der for at lære, - ikke for at overbevise.

Spørg de højlydte personer

I enhver organisation findes der personer, som højlydt går rundt og ytrer deres meninger og frustrationer. Jeg taler om den slags folk, der siger deres mening uden tanke eller frygt for konsekvenserne. De er guld værd for dit projekt. De vil fortælle dig alt det, som andre er bange for at sige.

De højlydte personer i din organisation kan udgøre en meget værdifuld adgang til hjælpsom information, - men sørg lige for at verificere det de fortæller dig. Du skal lige sikre dig at det de taler om, rent faktisk også ligger på sinde hos de øvrige i organisationen.

Management by Wandering Around

Tom Peters og Robert Waterman udklæggede dette begreb i deres bog, *In Search of Excellence*. De fortalte, at mange høj-effektive ledere bare spadserede rundt i organisationen på må og få, uden nogen forudbestemt plan. Du kan selvfølgelig ikke gøre dette hele dagen lang, men det kan være et effektivt værktøj til ny information. Det uformelle over de samtaler der opstår, giver medarbejderne mulighed for reelt at tale med dig. Og den afslappede atmosfære tilskynder en langt højere grad af åbenhed. Du er selvfølgelig nødt til at kaste dig over disse spadsereture med den rette attitude. Du gør det for at lære, snakke og lytte, - ikke for at prædike og heller ikke for at fortælle folk, hvad de gør forkert. Og du er der helt bestemt ikke for at samle information, som du kan bruge imod dem .

Find ud af hvad al denne information fortæller

Godt, - så nu har du indsamlet en masse god information, - hvad gør du så? Du har brug for en måde til at fortolke, det du har indsamlet. Jeg anvender mine egne tre modstandsniveauer, som en guide til at fortolke resultaterne af mine spørgeskemaer, fokusgrupper og andre uformelle samtaler.

Tre niveauer af modstand mod forandring

Jeg forstår det ikke (Niveau 1)

Jeg kan ikke lide det (Niveau 2)

Jeg kan ikke lide dig (Niveau 3)

Og en optik mere. I mit afsnit, “Hold forandringen i live”, opremser jeg en række ting, som er vigtige for at sikre succes med en forandring. Fraværet af et enkelt element på den liste er nok til at det hele kører af sporet. Jeg opfordrer dig til at læse hele afsnittet, men herunder er nævnt tre af tingene fra opremsningen:

- Mangel på stærkt lederskab
- Mangel på ressourcer (hvilket også inkluderer at sikre, at medarbejdere rent faktisk har tiden til at planlægge og implementere forandringen)
- Manglende belønninger og anerkendelse undervejs i processen

I takt med at du bladrer igennem den vanlige information om din forandring, - så læg også mærke til, om disse tre elementer er på plads.



Når du bladrer igennem dine noter, så brug niveauerne som optikker til at se efter elementer på Niveau 1, Niveau 2 og Niveau 3 der kan modarbejde forandringen.

For eksempel:

Niveau 1: Oplever du at folk er forvirrede over forandringen eller ser de det hele som tilfældige hændelser? Ser de slet ikke behovet for forandring? Måske er de usikre på den retning du har udstukket. Hvis det er tilfældet, så bør en del af din strategi for at komme på ret kurs inkludere, at sikre folks forståelse af hvad der foregår og hvorfor.

En lille ting at være opmærksom på (Læs: en STOR ting!) Alt for ofte begrænser ledere sig til udelukkende at give mere information, selvom problemet ligger et helt andet sted. Det er meget let at forberede e-mails, nyhedsbreve og PowerPoint shows (alt sammen niveau 1 værktøjer) og samtidig helt og aldeles overset de elementer, der har at gøre med niveau 2 og 3

Niveau 2: Oplever du at folk er bange for forandringen? (Frygt er en uhyggelig stærk motivation). Måske er de bange for, at de vil miste deres job, status, kontrol, selvrespekt eller noget helt andet. Hvis det er tilfældet, er du nødt til at adressere emnerne direkte. Hvis deres frygt ikke har basis i virkeligheden, skal du finde måder til at forsikre dem om, at deres jobs ikke er i fare. Hvis deres frygt udspringer virkelige trusler, så involvér dem i udviklingen af strategier, der kan minimere risikoen for, at truslerne indtræffer.

Lad os antage, at en fyringsrunde truer. Så invitér medarbejderne til at hjælpe med at udvikle strategier, der kan sikre en succesfuld forandring, som bevarer jobs. På denne måde kombinerer du behovet for forandring med en varetagelse af medarbejdernes dybfølte bekymringer, og du udviser respekt ved at bede om deres input til et så kritisk emne.

Hvis frygten er begrundet, og der for eksempel vil komme en fyringsrunde, - så fortæl det til medarbejderne. Jeg ved, at det kan være svært, men den underliggende frygt for firing ligger allerede og modarbejder din succes med forandringen. Så du har meget lidt at tabe.

Niveau 3: Oplever du, at folk ikke har tillid til dig og ledergruppen? Hvis det er tilfældet, så har du seriøse problemer.

Hvis de ikke har tillid til dig, så vil de højst sandsynligt heller ikke lytte til dine Niveau 1 præsentationer uden et mistillids-filter, og de vil formentlig heller ikke være overbevist om at du tager hånd om deres Niveau 2 frygt.

Du er nødt til at genopbygge tilliden. Og den slags byggeprojekter færdiggøres ikke på én dag. Der findes ikke et mirakelmiddel til at vende tingene i et snuptag. Du er nødt til at behandle Niveau 3 på seriøs vis, så folk kan begynde at forstå, at du ser tingene anderledes end dem. Her er nogle idéer:

- Find ud af hvorfor de ikke har tillid til dig og dit team
- Anerkend de områder, hvor de mener, at de faktisk kan have ret. Jeg ved at det kan være en stor kamel at sluge, men det kan vise sig at være et stort skridt i at ændre tingenes tilstand.
- Find måder at synliggøre at deres manglende tillid til dig og teamet er ubegrundede. Bed dem observere dine indsatser hen over en to ugers periode og lad dem kontrollere, at du lever op til dine løfter.
- Gør dig selv tilgængelig. Prøv *Management by wandering around*, Uformelle samtaler, tag ud til virksomhedens andre lokationer og afsæt rigeligt med tid til uformelle samtaler på de ture. Og svar på e-mails fra interessenter.
- Find nogle nemme områder at samarbejde om med de personer, som ikke har tillid til dig. Med nemme områder mener jeg problemstillinger hvor begge parter let kan blive enige om vigtigheden og den overordnede strategi. Det giver folk en personlig oplevelse af, at du er troværdig.
- Vær særlig opmærksom på Niveau 3 tilstanden så du kan justere dine strategier efter behov.

Èn overordnet strategi.

Lad os antage at du har undersøgt, hvorfor en forandring er gået i stå. Og din liste over årsager har nogle Niveau 1 "Jeg forstår det ikke"-årsager og nogle Niveau 2 "Jeg kan ikke lide det"-bekymringer og nogle Niveau 3 "jeg kan ikke lide dig"-tillidsspørgsmål. Min erfaring siger mig, at det er meget normalt at finde problemer på alle tre niveauer. Så hvordan kan du aktivt anvende sådan en liste over årsager?

Du inviterer et udvalg af medarbejdere til at deltage i en diskussion af disse emner med dig. Du siger "*Tak fordi I kom. Det følgende er, hvad vi har fundet ud af i vores undersøgelse.*" Lad være med at feje ting ind under gulvtæppet, - lad være med at pakke tingene ind. Fortæl åbent og ærligt hvad du har erfaret, og hvad folk har sagt.

Og så bed om deres hjælp. *”Denne forandrings succes er af kritisk betydning for organisationens overlevelse, og vi vil gerne bede om jeres hjælp til at få tingene tilbage på ret kurs”.*

(Din invitation skulle gerne have fortalt deltagerne, at du vil spørge til deres idéer, - dette skal ikke komme som en overraskelse)

Rul derefter ærmerne op og gå i gang. Sørg for at dette møde behandler niveau 1, 2 og 3 emnerne og resulterer i strategier, der får jer tilbage på sporet.

Og til sidst. . .

Husk, - at selv de bedste planer kan løbe af sporet. Du er derfor nødt til at holde øje med alle de små tegn og have backup og nødplaner parat til iværksættelse, så snart du ser problemer opstå.

Den gode nyhed er, at det sædvanligvis er muligt at få tingene tilbage på sporet med en smule engagement og fokuseret opmærksomhed.

RESSOURCER til din rådighed

Open Source Projektet

Hvis du virkelig er interesseret i at lede forandring (eller rådgive om forandring, til de som udfører dem), så opfordrer jeg dig til at undersøge mulighederne for inspiration i Forandring Uden Hovedbrud Open Source Projektet. Det er gratis.

Dette projekt åbenbarer tankerne og antagelserne, der ligger til grund for min tilgang til forandringsledelse. Jeg har en forventning om, at især konsulenter og andre undervisere vil være interesseret i de materialer som ”går mere i dybden” (og dog kender jeg en del ledere, som også elsker den slags sager)

Du får adgang til et par videoer, en skitse til opbygning af træning i forandringsledelse og et par PowerPoint slides, som du kan anvende i din egen træning. Det er min intention at lade dette gratis website vokse.

Mit ønske er, at du bidrager til at styrke tilgangen i Forandring Uden Hovedbrud™, mens du studerer den, - og hjælper til at finde nye måder at anvende den på.

En meget stor del af min begejstring for at skabe denne “open source code” kommer af muligheden for at lære af dig, hvordan du anvender materialet og at dele det med andre.

Læs mere om projektet her:

www.changewithoutmigraines.com/OpenSourceProject.htm

OM RICK MAURER

Rick hjælper folk til at lede forandringer der er kørt af sporet. Han arbejder med ledere af organisationer, der ønsker at øge hastigheden af forandringer, på måder der skaber engagement. Og han arbejder med folk, som har behov for at få gang i forandringsprocesser, der er gået i stå.

Hans tanker er blevet viderebragt af NBC Nightly News, CNBC, BBC, *Fortune*, *The Wall Street Journal*, *USA Today*, *Industry Week*, *The Economist*, *Nation's Business*, *Fast Company*, *The Washington Post*, *Investor's Business Daily*, diverse handels- og forretnings magasiner, og mange radio- og TV programmer i Nordamerika



Hans kunder omfatter ledere i luftfart, medicare, den kemiske industri, frivillige organisationer, det offentlige, telebranchen og finanssektoren.

Beyond the Wall of Resistance (Bard Press. 2010) er en revidering af den oprindelige bog, som var startskuddet til alt dette med Forandring Uden Hovedbrud™. Folk begyndte at ringe efter hjælp til at undgå modstand, eller for at komme tilbage på sporet, når større forandringer kørte i sæk.

I bogen, *Why Don't You Want What I Want?* (Bard Press 2002), fokuserer Rick på individet, der ønsker at få sit budskab igennem.

Der er adgang til andre gratis ressourcer på Rick Maurer's web site:
www.rickmaurer.com

Rick har en professionel side på Facebook hvor han deler sine nyeste idéer og tanker: www.facebook.com/rickmaureronchange

OM OVERSÆTERNE

Bjarke Nielsen – www.SoftSkills.dk

Bjarke er stifter af www.SoftSkills.dk og arbejder med at forankre organisationers strategier hos medarbejdere og ledere.

Han træner ledere i selv at kunne gennemføre forandringer i deres egne organisationer, og han støtter forandringsprocesser både under opstart og under implementering.

I dette arbejde har han oplevet stor nytte af den tilgang Rick Maurer præsenterer i Change Without Migraines™, hvorfor han tog initiativet til at oversættelse materialet til dansk, - under titlen Forandring Uden Hovedbrud™



Han er en levende og inspirerende konsulent, som med sin store begejstring for at uddanne mennesker, har opnået markante resultater såvel i Danmark, som i udlandet

Bjarke forelæser sideløbende ved projekt/-lederuddannelserne for erfarne professionelle på Danmarks Tekniske Universitet (www.dtu.dk), hvor han inddrager og deler sin erfaring fra det danske og internationale erhvervsliv.

Christian Harpelund

Christian Harpelund er uddannet organisationspsykolog og har arbejdet med ledelse og organisationsudvikling siden 1996.

Christians konsulentarbejde spænder globalt og han har et tæt samarbejde med flere ledende business schools rundt om i verden. Christian er designer af flere konsultative koncepter, herunder konceptet Changesetter, som integrerer Rick Maurers fantastiske visuelle og dynamiske tilgang til forandringsledelse.

I 2006 førte Christians designarbejde til et tæt samarbejde med Rick om at måtte bruge hans modeller, og i dag arbejder de to sammen som både konsulenter og foredragsholdere.

