

Forandringsparathed

-det er dit ansvar, at medarbejderne er CRM parate

En af de største faldgruber i forbindelse med implementering af CRM systemer er, at man undervurderer betydningen af at få medarbejderne som medspillere. Hvis ikke det var for medarbejderne, ville det være en enkel sag at forandre arbejdsgange og implementere CRM! Problemet er blot, at det er medarbejderne, der skaber forandringerne. Vi andre udtænker dem bare! Derfor hjælp dem op af Parathedsstigen®.

*Af Claus Due, Strategic Advisor,
Due & Partners, claus@due.dk*

Du kender det sikkert: Du står på podiet klar til at starte din præsentation med et tryk på musen. Foran dig sidder de. Medarbejderne! Dem, der er kommet for at høre på dig fortælle, hvordan CRM projektet skal løbe af stabelen. Dine hænder er klamme. Du er ikke helt tryk ved situationen. Hvordan bliver reaktionen? En del medarbejdere er sent på den, de haster ind – nogen mere end andre. Dér kommer Negative Nielsen. Han sætter sig ned ved siden af Sure Sørensen. To personer, der altid er imod, og som ikke undlader at fortælle det. Humøret stiger en anelse, når du ser Positive Poulsen, der altid bakker op om nye ideer. Men så træder Bagstræberen Børgesen ind i salen. Han synes altid, at alt var bedre tidligere. Dvs. før du blev chef. Humøret synker igen. Hvorfor-har-du-ikke-spurg-t-mig-Andersen er den sidste, der træder ind, og døren lukkes. Din præsentation kan begynde!

Bagefter!

Reaktionerne var blandede som ventet. Negative Nielsen, Sure Sørensen, Bagstræberen Børgesen og så ham der Andersen gjorde deres for at ødelægge det hele med deres destruktive kommentarer. Kun Positive Poulsen talte projekts sag. De fleste andre medarbejdere sad blot passive og så ud, som om de

ikke rigtig deltog i mødet. Den passive modstand!

En meget stor andel af tilhørerne tog mere eller mindre afstand fra projektet. De sagde, tænkte eller følte NEJ. Nu kan du beslutte dig for, at de forandringsfjendske eller har den forkerte holdning. Du kunne også spørge dig selv, hvorfor de siger NEJ?

Parathedsstigen®¹

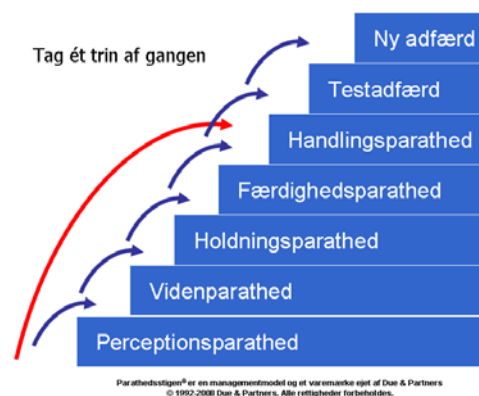
Hvis ikke medarbejderne er parate til at sige JA, så er svaret NEJ.

Og som du ved, er det meget vanskeligt at vende et NEJ til et JA efterfølgende. Med andre ord! Du må gøre tingene anderledes, hvis du vil have opbakning. Du skal sikre, at medarbejderne bestiger Parathedsstigen® trin for trin.

Trin 1: Perceptionsparathed

Parat til at lytte: Perceptionsparathed betyder modtagelighed over for nyt. Alle er stressede og fortravlede i deres hverdag, og bringer du nyt (især nye byrder) for dagen, så lukker osteklokken sig om medarbejderne. Der er lukket. Først skal du have dem til at åbne osteklokken og lytte. Lytte rigtigt!

¹ Parathedsstigen® er en managementmodel og et varemærke ejet af Due & Partners © 1992-2008 Due & Partners. Alle rettigheder forbeholdes.



Figur 1. Parathedsstigen skal bestiges ét trin af gangen.

Trin 2: Videnparathed

Basal indsigt: Alle medarbejdere har krav på at vide, hvad der skal ske? Hvorfor det skal ske? Hvornår det skal ske? Samt vide, hvad det kommer til at betyde for vedkommendes dagligdag og liv? Det kalder jeg videnparathed.

Trin 3: Holdningsparathed

Holdning eller fordom: Holdningsparathed vil sige, at medarbejderne har en positiv eller konstruktiv holdning til det forestående. Det forudsætter, at videnparatheden er til stede. Og det forudsætter igen, at perceptionsparatheden er på plads først.

Men har medarbejderne ikke altid en holdning? Jo! Men bygger den ikke på videnparatheden, er der ikke tale om en

Forandringsparathed

holdning, men om en fordom. For så gætter medarbejderne sig til ledelsens motiver og hensigter. Og det er aldrig – ALDRIG – bedre end virkeligheden. Uden videnparatheden og holdningsparatheden vil rygterne svirre, og CRM projektet møder massiv modstand længe, inden det er begyndt.

Et eksempel fra forlagsbranchen

Jeg samarbejdede engang med annonceafdelingen på et større forlag omkring CRM og kundefokus. Som altid starter denne type samarbejder med en masse møder med ledelsen. Annonceafdelingen var indrettet som et kontorlandskab med indgangen i den ene ende, mens annoncerdirektøren sad i sit glasbur i den anden. Jeg skulle derfor igennem hele afdelingen og smile venligt til alle annoncekonsulenterne, sekretærerne og mediaplanlæggerne, før jeg nåede frem til glasburet. Der sad jeg så og snakkede med annoncerdirektøren i et par timer for derefter smilende og farvelhilsende undervejs at forlade afdelingen samme vej, jeg kom ind. Det gentog sig nogle gange, og velkomst- og farvelsmilene så meget hurtigt afmålte, ja endog afvisende ud. Medarbejderne var med andre ord begyndt at gætte sig til, hvem jeg var, og hvorfor jeg kom: *”Han ligner en fra McKinsey. Vi skal nok fyres. Ja, og kontrolleres. Dumme svin! Det er annoncerdirektøren også! Det finder vi os ikke i!”*

Ved mit tredje møde med annoncerdirektøren føltes det som at løbe spidsrød mellem døren og glasburet. Jeg havde endnu ikke fået ordren, men uanset, hvem der fik opgaven, så skulle der gøres noget nu, hvis projektet overhovedet skulle lykkes for ham. Jeg foreslog derfor, at han holdt et orienteringsmøde med medarbejderne hurtigst

muligt for at fortælle, hvad der skulle ske.

Mødet blev afholdt, og det var ikke et øjeblik for tidligt. Med to kuglestøbere i spidsen var stemningen omkring mig, direktøren og projektet ikke god. Heldigvis faldt roen atter over gemytterne efter en serie medarbejdermøder, og projektet fortsatte i en mere konstruktiv atmosfære. Sådan da! Især den ene af de to kuglestøbere var ikke til at vende fra nej til ja. Det var forbundet med så stort et prestigetab for hende at indrømme over for resten af afdelingen, at hun havde taget fejl, at hun trods mange samtaler og konstruktive løsningsforslag, følte sig nødsaget til at finde et andet job. Det var tåbeligt, men det var menneskeligt!

Trin 4: Færdighedsparathed

Kompetence til at løfte: Først når holdningsparatheden er på plads, vil medarbejderen med entusiasme tilegne sig de færdigheder, der skal til for, at vedkommende kan løfte sin del af opgaven.

Trin 5: Handlingsparathed

Så rykker vi: Selvom medarbejderen er rustet til tænderne med færdigheder og holdninger, kræver det mod til at kaste sig ud i det nye første gang. Derfor skal vi sikre, at medarbejderne er handlingsparate og fyldt med lyst og energi til at kaste sig ud i det. Kick Off møder tjener dette formål.

Trin 6: Testadfærd

Farlige første forsøg: Nu skal du som projektansvarlig sikre dig, at medarbejderne har succes med denne første gang. Første gang er altid en test – uanset om det er defineret som sådan eller ej. Hvis medarbejderen møder

fiaskoen og kommer slukøret hjem fra en katastrofal præsentation eller anden kuldsejlet førstegangsadfærd, så vender vedkommende tilbage til det gamle og det sikre.

Trin 7: Indarbejdet adfærd

Hvorfor har vi aldrig gjort det før?:

Men hvis testadfærden falder positivt ud, og medarbejderen med stjerner i øjnene fortæller om, hvor godt det gik, så har vi den nye indarbejdede adfærd på plads. Og målet er nået.

Parathedsstigen er udviklet af Due & Partners og beskrevet yderligere i bogen Intern Markedsføring, der kan købes på www.due.dk/marketinglitteratur.asp. Den er eminent som arbejdsmodel for implementeringen. Vi benytter den altid selv, når vi skal have implementeret CRM og andre forandringer med succes.

Tilbage til podiet

Tilbage til præsentationen og de klamme hænder. Hvorfor er tilhørerne så ikke parate?

Du og de andre i ledelsen eller i CRM projektgruppen har sikkert forberedt jer i lang tid. I har trin for trin klatret op af Parathedsstigen® i jeres eget tempo. Perceptionsparathed, Videnparathed, Holdningsparathed, Færdighedsparathed, Handlingsparathed osv. I har måske været undervejs i et helt år. I al den tid har medarbejderne måske fornemmet, at noget var i gære, men hvad? Og så kommer fredagen, hvor alle lige inden gå-hjem-tid er indkaldt til din præsentation af, hvad der skal sker på CRM fronten fra og med på mandag. Nu forventer du, at medarbejderne tager Parathedsstigen® i et enkelt spring på en halv time før fyraften. **Det kan de ikke!** Kun Positive Poul-

Forandringsparathed

sen kan. Men ham er der ikke mange af!

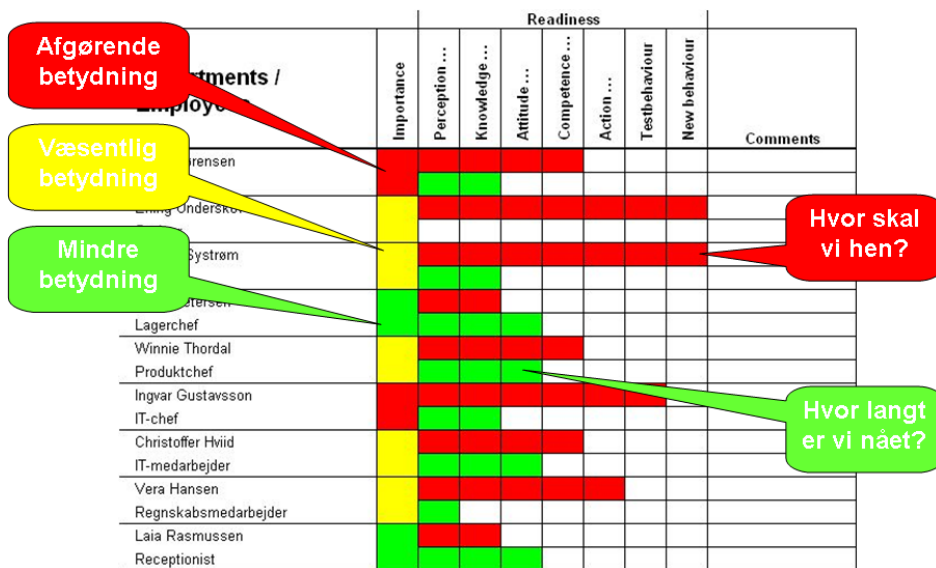
3. Parathedprofilen

I forbindelse med en implementeringsopgave er det parathedsmæssige udgangspunkt og parathedskrav forskelligt fra afdeling til afdeling. Fra medarbejder til medarbejder. Positive Poulsen er som udgangspunkt højt oppe på stigen og derfor nem at flytte videre. Det samme kan ikke siges om alle. Hvis du vil have succes med dig implementering, så må du starte der på stigen, hvor den enkelte befinder sig.

ning er vigtigere for projektet end andres. Og ressourcerne skal derfor allokeres derhen, hvor de bidrager mest til implementeringssuccesen. Start derfor med at gruppere afdelingerne og/eller medarbejderne i 3 overordnede grupper:

Rød gruppe: Her placeres de personer eller persongrupper uden hvis opbakning, projektet næppe lader sig implementere med succes.

Gul gruppe: Her placeres de medarbejdere eller medarbejdergrupper, der har væsentlig betydning for projektets succes.



Figur 2. Parathedprofilen skaber overblik over implementeringsopgaven

Du kan fx dreje parathedsstigen en kvart omgang og tegne en parathedprofil (figur 2) af din organisation med udgangspunkt i dit implementeringsprojekt.

Ikke alles parathed er lige vigtig

Intern segmentering: Man må erkende, at nogle medarbejderes opbak-

Grøn gruppe: Omfatter resten, dvs. de medarbejdere eller medarbejdergrupper, hvis opbakning er hensigtsmæssig men ikke afgørende.

Målsat parathed

Hvorhen: Projektet stiller forskellige forandringskrav til de enkelte afdelinger. De enkelte medarbejdere. Nogle skal arbejde på en helt ny måde, hvorfor ny indarbejdet adfærd er målet. Andre skal ikke ændre noget i deres

arbejdsform men blot bakke aktivt op omkring projektet. I figur 2 er det vist med de røde "hvor skal vi hen" bjælker.

Faktisk parathed

Hvorfra: Hvor på parathedsstigen befinder medarbejderen eller afdelingen sig så i dag? Det er vist ved de grønne "Hvor langt er vi nået" bjælker. Afstanden mellem de to bjælker viser, hvor langt du er fra målet. Du har med andre ord et godt beslutningsgrundlag for at tilrettelægge din implementering.

Faseindeltd kulturimplementering

Med udgangspunkt i medarbejdernes mål og nuværende placering på Parathedsstigen® kan tilrettelægges en proces, der bringer dem op af stigen trin for trin. En hensigtsmæssig fremgangsmåde er to-skridt-frem-og-tilbage-metoden.

Perceptionsparathed og Videnparathed:

Opgaven er her at komme i gang og informere medarbejderne om det forstående på så tidligt et tidspunkt, at vi ikke render ind i problemer a la mit eksempel fra forlagsbranchen. Hovedopgaven består i at lukke op for perceptionen og derefter kort, præcist og pædagogisk placere tilstrækkelig viden til at lægge en grundlæggende positiv holdning og nysgerrighed (første ring i figur 3).

Fx benyttede vi engang et kassettebånd til det formål. Vi antog, at medarbejderne ville afspille båndet i bilen på vej hjem, inden børnene fik lov til at overspille det med Bamse og Kyllingen. Og i bilen er de fleste perceptionsparate. Det fungerede fint.

Forandringsparathed

Videnparathed og Holdningsparathed:

Næste skridt er at uddybe videnparathed med en positiv holdning, som resultat. For at få flest mulig med er det nødvendigt at lægge noget repetition ind fra fasen før. Ikke alle har fx hørt båndet og en del har misforstået budskabet (ring 2 i figur 3).

I denne fase er dialog ofte nødvendig. Det er derfor ikke nok at sprede e-mails rundt i organisationen med link til informationer på Intranettet. Et medarbejderseminar, hvor alle er inviteret er nærliggende. Åbenhed, kortfattet, en lille smagsprøve på det nye og dialog er kodeordet for en god aktivitet.

Holdningsparathed og Færdighedsparathed:

Ikke alle medarbejdere skal videre op af stigen. De deltager ikke i de følgende uddannelsesprogrammer, der er helliget dem, der skal højere op af stigen (ring 3 i figur 3). Men de må ikke glemmes af den grund. Stigen fungerer som en nedadkørende rulletrappe i et stormagasin. Hvis du står stille ender du i stueetagen igen.

Færdighedsparathed og Handlingsparathed:

Færdighedstræningen bliver stadig mere specialiseret, efterhånden som stigen bestiges. Til sidst er det kun dem, der skal have indarbejdet helt ny adfærd, der er på skolebænken. Vigtigt er det så småt at gøre dem handlingsparate. Skabe gejsten (ring 4 i figur 3).

Handlingsparathed og testadfærd:

Så er tiden inde til at kaste sig ud i det nye. Nu har alle (håber vi) de kompetencer, de skal have for at løfte deres del af opgaven. Der skal skabes kamp-

gejst, fællesskab og målrettet energi til at handle. Om handlingsparathed skabes gennem en stor fest med slag-sange eller mere ydmygt omkring et mødebord er op til projektet og firmakulturen, men startskuddet skal lyde. (ring 5 i figur 3).

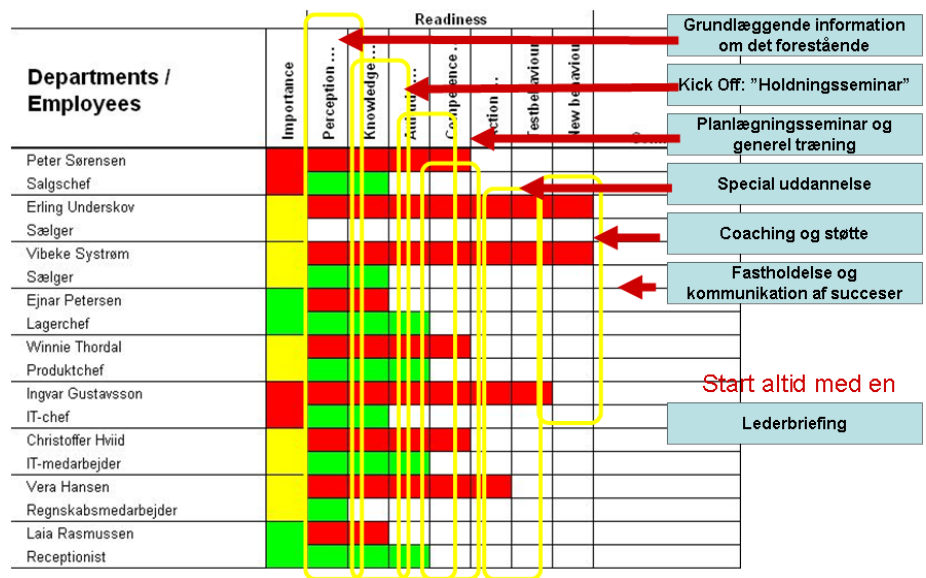
Vedligeholdelse af indarbejdet adfærd:

Motivation og kampgejst skal holdes ved lige. Erfaringsudveksling. Klap på skulderen, når succeserne kommer. Støtte, når det går galt. Udvikling af "Best Practice" Og ledelsens fokus på projektet må IKKE fade.

diness målinger. Vi har fx en undersøgelse, vi kalder for CRM Readiness², (www.crmparat.dk). Start med en undersøgelse ved projektets start, så du kan tegne en parathedprofil som beslutningsgrundlag for implementeringsplanerne. Gentag undersøgelsen undervejs mod målet. Dels for at kunne glæde dig over den positive udvikling. Dels for at kunne justere implementeringsindsatsen.

Implementerings yoyo' en

Op og ned: En metode til at skabe sig overblik over implementeringsprocessen i større virksomheder er at benytte



Figur 3. Parathedprofilen. Ringene viser delprojekter i implementeringen.

Readiness målinger

Parathedens afdækkes: I stedet for at prøve at gætte sig til de enkelte medarbejders parathed og uden tvivl gøre sig skyldig i en masse fordomme om de enkelte medarbejdere, så lav en intern undersøgelse, der giver dig tallene sort på hvidt. Det kalder vi for Rea-

sig at Implementerings yoyo' en. Når det hedder en yoyo, så skyldes det, at processen er opbygget så yoyo' en kastes op, ned eller hen ad i organisationen ladet med input, og når den så returneres, så er den fyldt med output fra dem, der modtog yoyo' en. Dette

² CRMreadiness[®] er en analyse- og managementmodel samt et varemærke ejet af Due & Partners © 2005-2008 Due & Partners. Alle rettigheder forbeholdes

Forandringsparathed

output er så beslutningsgrundlag for en ny runde, hvor yoyo' en atter kastes ud med input for at vende tilbage med output. Der er tale om en dejlig grafisk forståelig planlægnings- og implementeringsmodel, der giver overblik.

For hver af implementeringsfaserne udarbejdes detail yoyo' er, der mere præcist beskriver afsender, modtager, input og output-forventninger. Implementerings yoyo'en og parathedsprofilen spiller glimrende sammen, idet faserne i yoyo'en meget vel afspejler

den faseinddelte implementeringsproces vist i figur 4. ■

Figur 4. Implementerings yoyo' en taget i anvendelse på en CRM proces. Det konkrete indhold af yoyoen fremgår ikke

