

# Analyse: Sådan flytter virksomheden

## Otte trin til succesfuld flytning

Der er mange positive værdier i organisatoriske forandringer, som flytninger, fusioner og nye arbejdsmåder. Men det kræver lederskab, retning og kulturændringer, hvis det skal være de positive værdier, der står tilbage. Så med et særligt fokus på ledelse og nødvendigheden for flytningen kan tingene faktisk lykkes – også i provinsen.

Den nuværende socialdemokratiske regering agter ligesom den tidligere borgerlige regering at fortsætte udflytningen af statslige arbejdspladser. Udflytninger af arbejdspladser er ikke nyt. Siden 2015 har 7.900 offentlige arbejdspladser skulle flytte fra København og etableres på ny rundt om i landet<sup>1</sup>. Og udflytningerne har længe været en glohed debat i det politiske landskab. Men flytninger ses ikke kun i det offentlige, men i ligeså høj grad i det private.

Private virksomheder flytter konstant. Siemens, Vestas og senest det danske landbrugsselskab Dansk Langbrugs Grovvarerelskab (DLG) er blot nogle eksempler på flytninger i det private. Vestas flyttede 200 arbejdspladser fra Århus til København, Siemens flyttede 850 arbejdspladser fra Brande til Ikast og Vejle, og flytter igen fra Tyskland til Esbjerg. DLG flytter i 2020 hovedsædet fra København til Fredericia. Og selvom organisationerne også oplever konsekvenser ved flytningerne som et stort medarbejdertab, finder organisationerne nye veje at nå i mål.

### 8 trin mod succesfuld flytning

Selvom der er gode eksempler på succesfulde flytninger, må man også være bevidst om, at det koster for organisationer at håndtere store forandringer. Både på produktiviteten, vidensdelingen og medarbejdere der hopper fra. Det er en klassisk antagelse, at mindst 70% af alle store forandringer mislykkes. Heldigvis er der forsket en del i forandringsledelsens logikker, og en af de førende tænkere er tidligere Harvard-professor John P. Kotter.

Ifølge Kotter er en væsentlig årsag til, at forandringer mislykkes en manglende tillid til ledelsen og usikkerhed om forandringernes nødvendighed. Sådan er det også med udflytning af offentlige institutioner. Især når beslutningen er taget i Folketinget,

og umiddelbart virker som en snuptagsløsning for at mindske et geografisk skævt arbejdsmarked. Derfor kan man også få det indtryk, at organisationerne skal arbejde på samme måde som altid, uagtet flytningen. Men med den attitude bliver det svært at lykkes.

Kotter fremhæver **otte** faser, som enhver organisation bør gennemløbe i forbindelse med enhver større og gennemgribende forandring.

### Skab en nødvendighed

Mange organisationer har en stor selvtilfredshed – vi er perfekte allerede. Alle ændringer vil være til det værre. Og det kan i sig selv bremse forandringsprocessen. Det er vigtigt at skabe nødvendighed for forandringen. Anledningen skal være krystallklar.

### Etabler et forandringshold

Nedsæt et forandringshold, der går i front for forandringen. Det skal være ledere, mellemledere og medarbejdere, der kan træde frem og tage ansvar. Forandringsholdet skal sætte fælles mål, samarbejde og skabe tillid. Det nytter ikke, at ledelsen blot peger fingeren mod Christiansborg.

### Formuler en jordnær vision

Formuler en vision som både medarbejdere, kunder og interessenter kan forholde sig til. Ud med storslåede detaljerede planer og ind med en klar fortælling.

### Kommunikér visionen

Det er ikke nok kun at nævne visionen på et organisatorisk møde eller trykke den i en folder. Den skal gentages mange gange. Det positive budskab med flytningen skal spredes og deles i handlinger og adfærd.

### Fjern modstand

Der er mange ting, der kan modarbejde en forandring. Også medarbejderne. Nogle vil altid være notorisk negative. Erkende, at en flytning koster på medarbejderfronten, men at det ofte er de medarbejdere, der er imod forandringen, der flytter. Det giver også mulighed for at få nyt blod ombord, som gerne vil drive forandringen frem.



### Skab hurtigt synlige succeser

Succeserne er vigtige, og at de medarbejdere der er med til at skabe dem, belønnes. Eksemplets magt! Vis at vejen frem måske ikke er helt så uoverskuelig.

### Forankring af forbedringerne

Alle organisationer er komplekse – og det er svært at foretage forandringer ét sted uden også at påvirke andre hjørner. Det er derfor afgørende at bevare overblikket og skridt for skridt ændre de systemer, strukturer og retningslinjer, der ikke passer ind i visionen.

### Skab forandringer i kulturen

Kultur er adfærdsnormer og fælles værdier for en gruppe af mennesker, der som regel er svære at ændre på. Det er kulturen, der afgør en forandrings succes. Kulturændringerne handler om at dyrke de ændringer, der faktisk fungerer, snarere end at postulere hule og tomme 'værdier'.

Når regeringen ønsker at fortsætte udflytningen af de statslige arbejdspladser, bliver det nødvendigt at se på forandringen med det rette mindset. Udflytningen vil altså næppe blive en succes eller skabe værdi, hvis ledelsen udelukkende er præget af kritik og fingerpegeri mod Christiansborg, fremfor retning, nytænkning og reelle ændringer. Tag derimod forandringen som en mulighed for luftforandring og positiv udvikling.

Kotters hovedpointer er altså svære at komme uden om – også for de offentlige organisationer, der er blevet underlagt forandringer oppefra, der umiddelbart virker som en snuptagsløsning.

<sup>1</sup> DR, Udflytningen er over halvvejs: S og DF vil flytte endnu flere arbejdspladser