

# Fra strategi til handling del 2



Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner

*d. 1. - 2. nov. 2005*  
**Danfoss Universe**



Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner

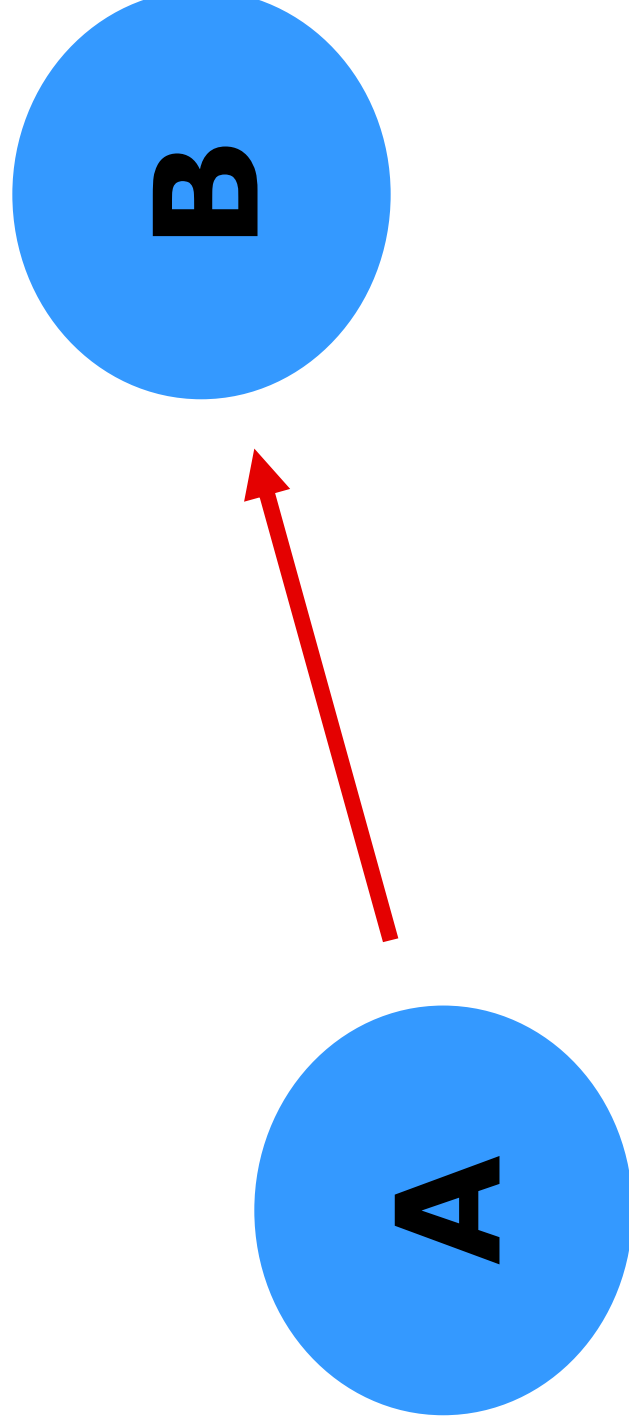
# Ledelse af forandring

Olav Vorup  
Hildebrandt & Brandt

# Ledelse af forandring

- Hvorfor beskæftige sig med forandringsledelse på et strategikursus?
- Typer af forandring
- Organisatorisk forandring
- Personlig transition
- Modstand mod forandring
- Ledelse af forandring

**Hvad er forandring og hvorfor er det relevant?**



Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner



# Hvorfor beskæftige sig med forandringsledelse?

- **70% af alle større forandringsinitiativer mislykkes**
- **70% af disse mislykkes pga. mangelfuld forandringsledelse**

Kilde: harvard business review



Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner



# Hvad er god forandring?



Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner

## Ledelsesperspektivet

- Fokus på kerneforretningen
- Fastholdelse af motivation
- Hurtigt og smidigt
- Økonomisk effektivt

## Medarbejderperspektivet

- Åbenhed, dialog
- Klarhed over målet
- Involvering
- Indflydelse
- Synlig ledelse

... Og hvordan mødes de to perspektiver?

# To forandringsprocesser

- **Forandring som projekt** – succesfuld gennemførelse af en forandring fra A til B ved målet ledelse af forandringen.
- **Forandring som tilstand** – etablering af forandringskompetence gennem visionær og nærværende ledelse.



# Hvorfor al den virak?

Kaj Holgers tid

- Standardisering
- Mekanisering
- Automatisering
- Synkronisering



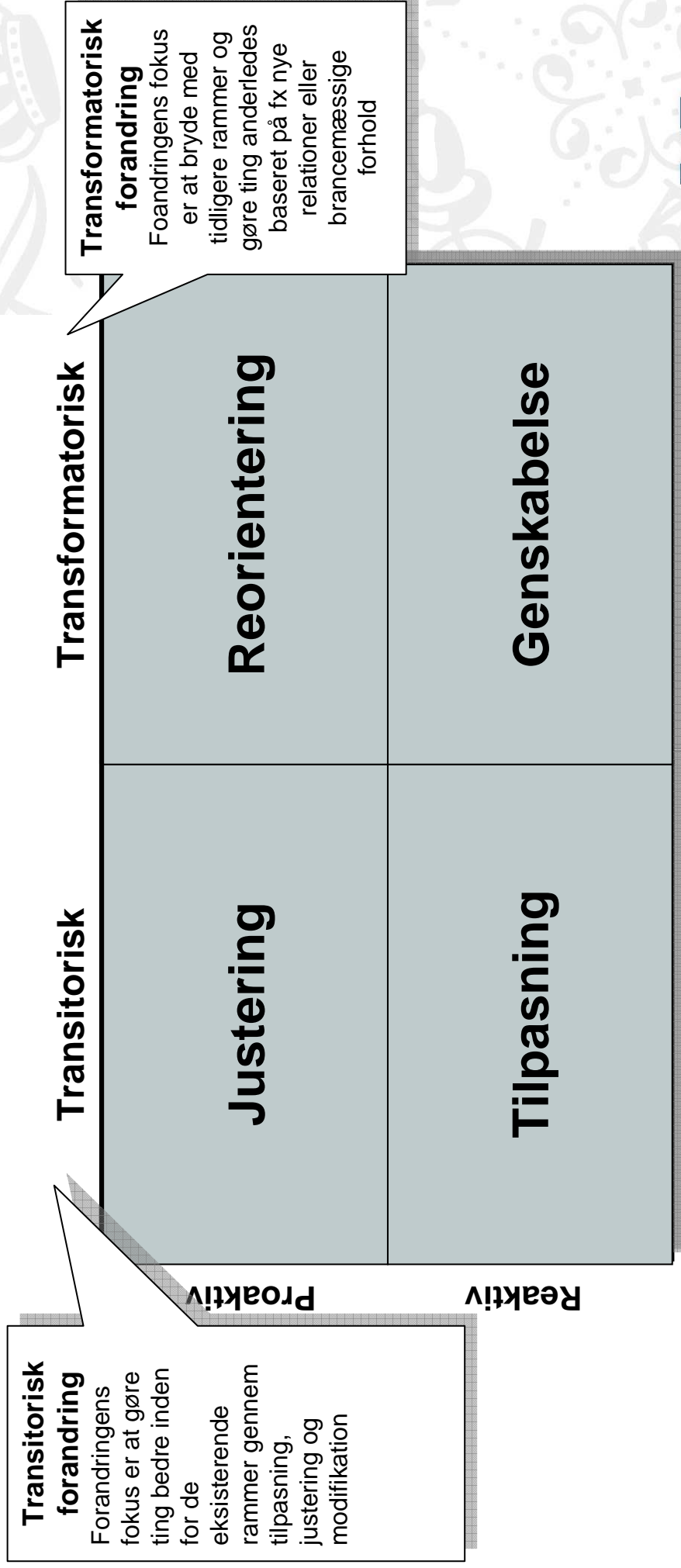
I dag

- Digitalisering
- Globalisering
- Liberalisering
- Individualisering
- Immaterialisering

# Typer af organisatorisk forandring



Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner



ARBEJDSMARKEDETS  
FERIEFOND

# Organisatorisk forandring: Niveauer af forandring

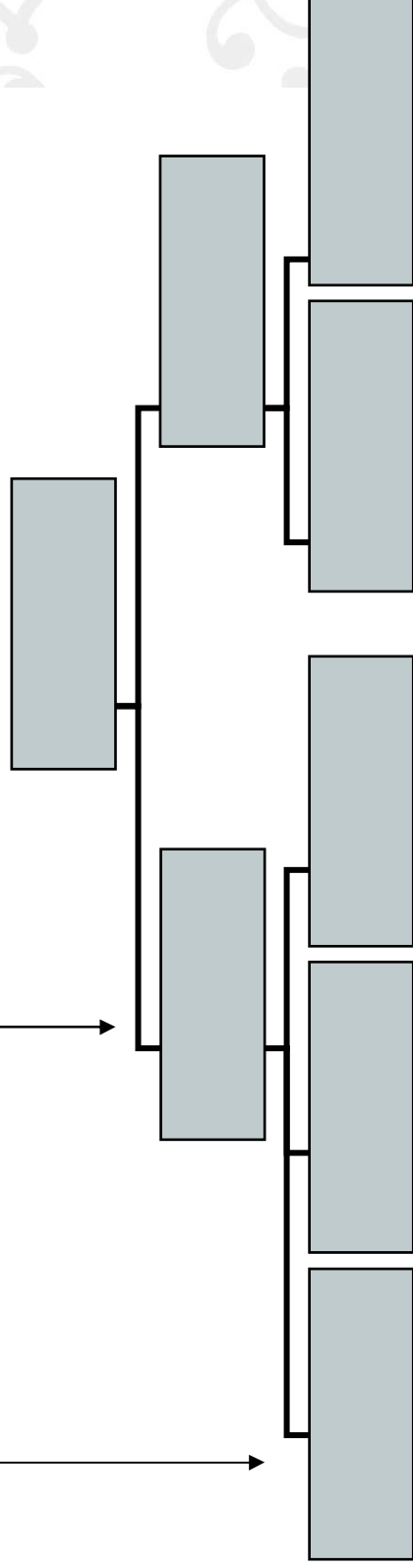


Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner

1. Vækststrategi for virksomheden

2. Finde nye produktionsfaciliteter

3. Nye planlægningssystemer



4. Ændret adfærd ?

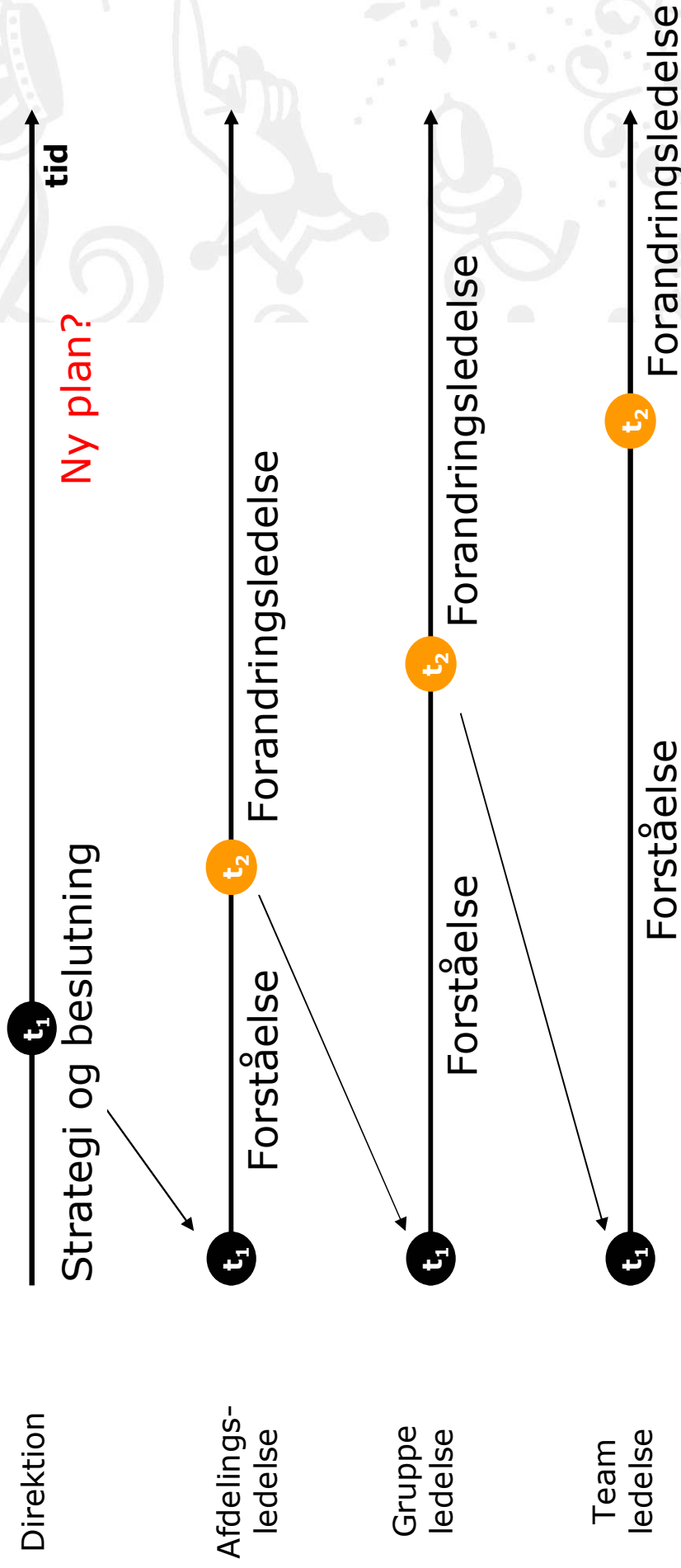


ARBEJDSMARKEDETS  
FERIEFOND

# Organisatorisk forandring: Forandringens tidszoner



Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner



ARBEJDSMARKEDETS  
FERIEFOND

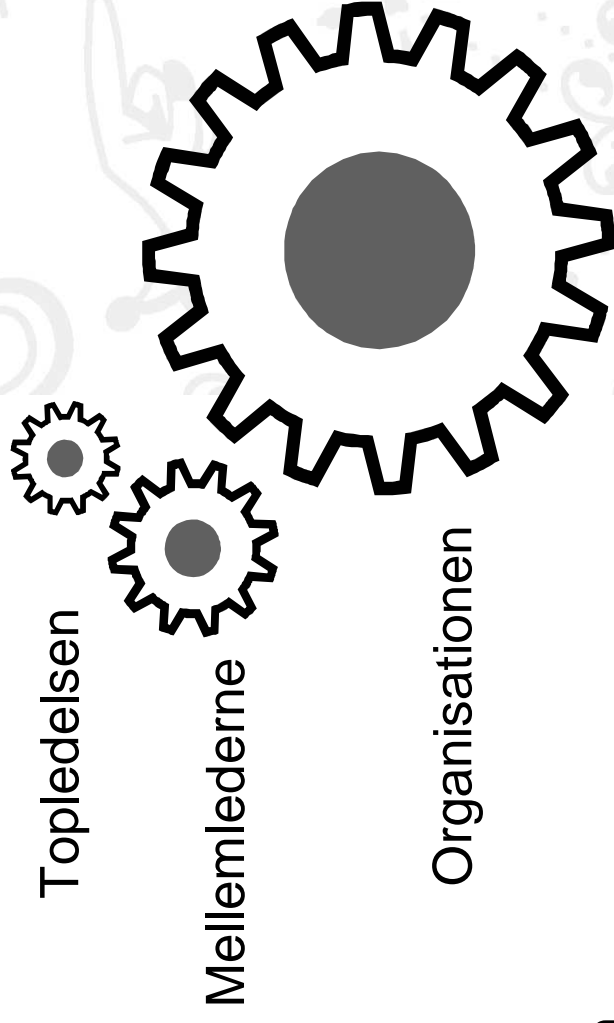
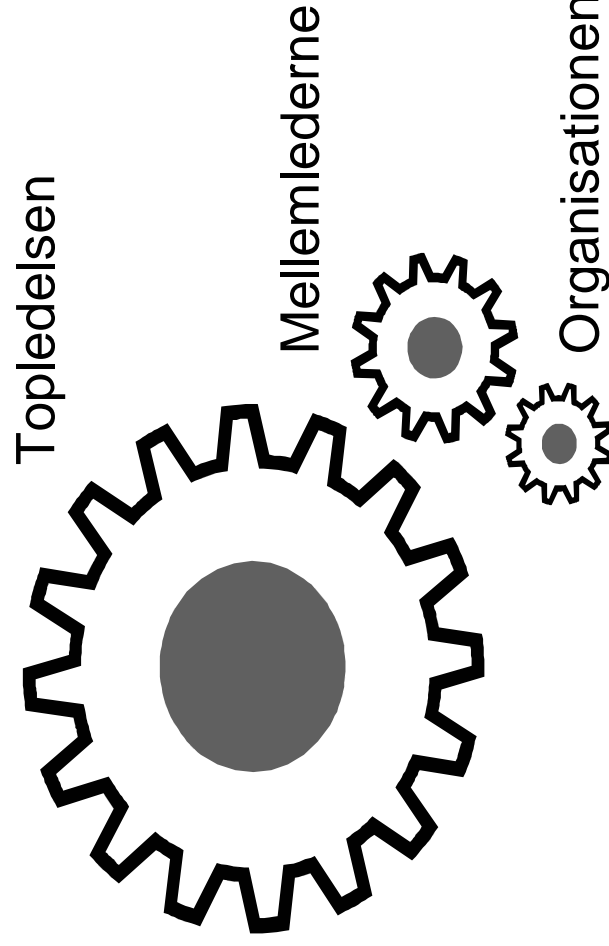
# Organisatorisk forandring: Tidsforbruget i forandringen



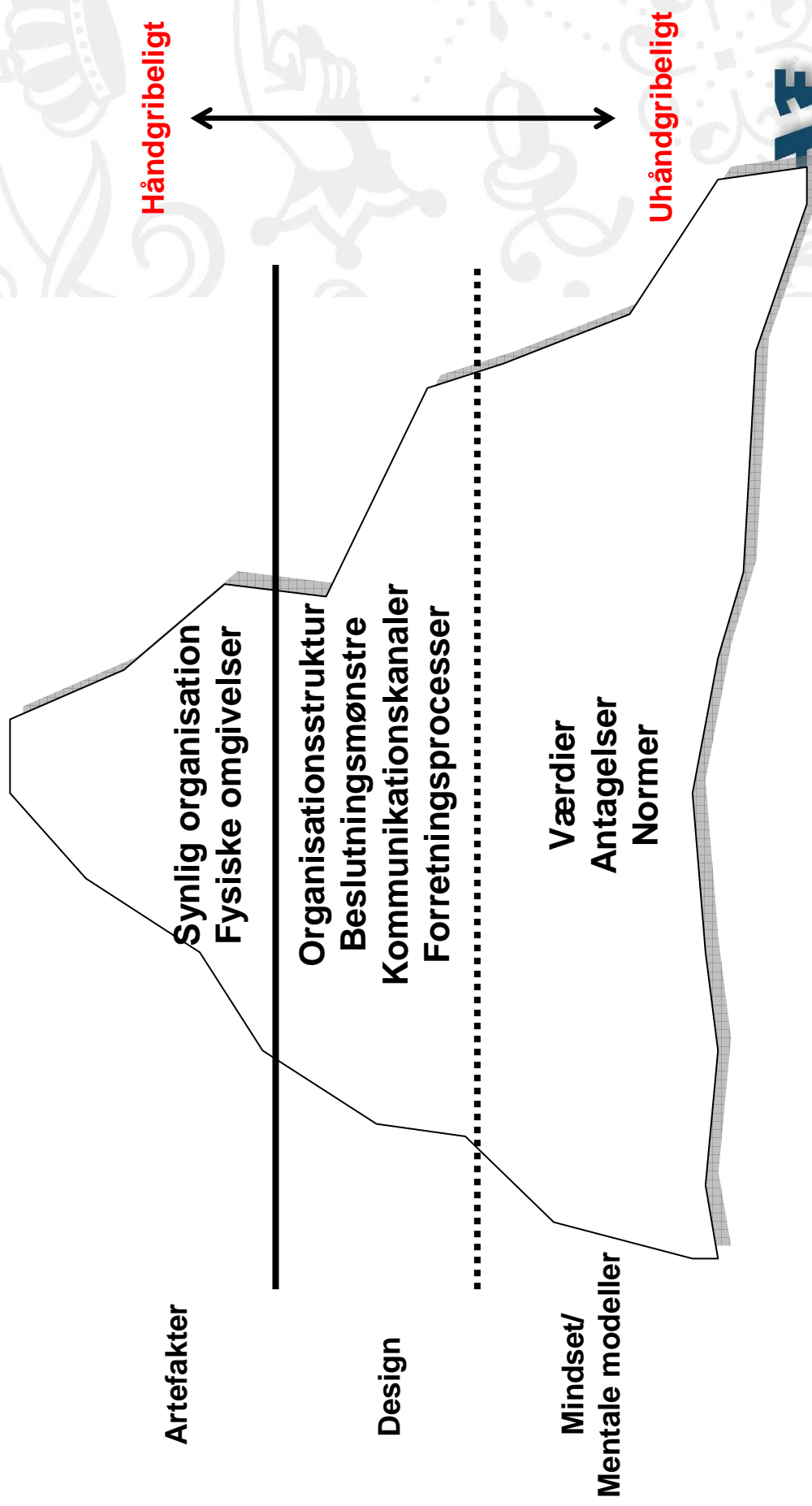
Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner

Tidsforbruget under *planlægningen*

Tidsforbruget under *udførelsen*



# Forandringens dybde

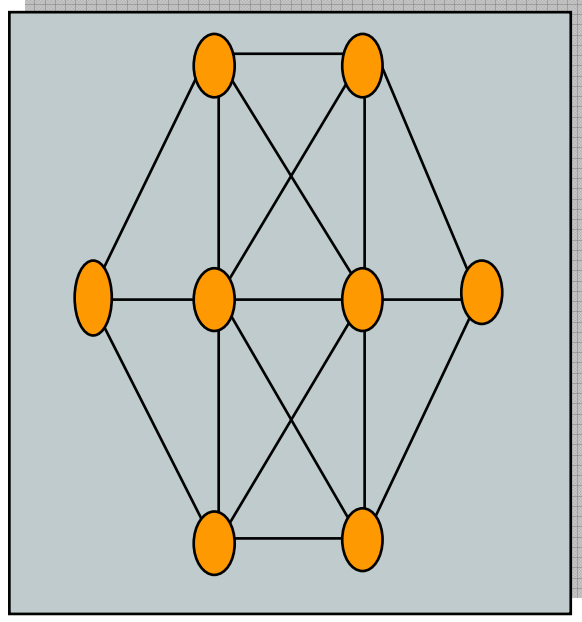


Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner



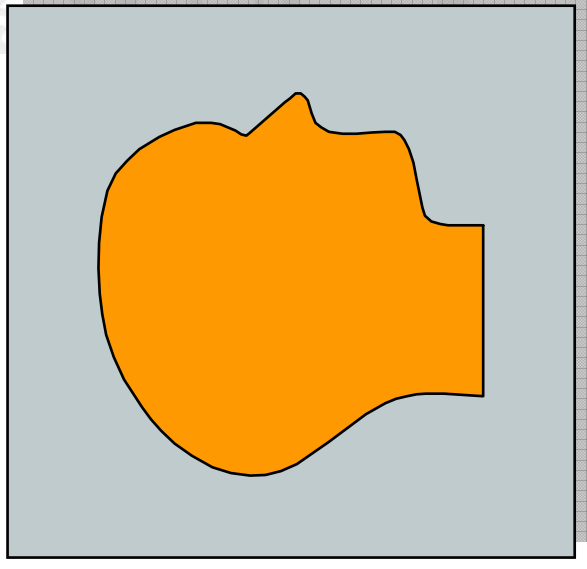
ARBEJDSMARKEDETS  
FERIEFOND

# Grundlæggende forandring



organisatorisk  
forandring

+



personlig  
transition

En grundlæggende forandring er en forandring, der kombinerer indre skift i menneskers værdier og visioner med ydre skift i adfærd og handlinger.

# Organisatorisk forandring og personlig transition

- **Forandring** er situationsbestemt: den nye beliggenhed, den nye leder, de nye teamroller, den nye politik.
- **Transition** er den psykologiske proces, som mennesker gennemgår for at komme overens med en ny situation.
- Forandringer er eksterne. Transitioner er interne.
- Hvis transition ikke forekommer, kan grundlæggende forandring ikke finde sted.



Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner





# Udfordring nr. 1 i alle forandringsprocesser er at ændre ledere og medarbejderes adfærd

# Betydningen af organisatorisk forandring



Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner

- Forandring er ikke i sig selv et problem – men de individuelle meninger der forbindes med forandringen kan være det.
- Individuer er sjældent mod forandring – men de kan være modstandere af forandring på grund af det tab af status, lønnedgang el.lign., som forandringen fører med sig.

**”Mennesker er ikke imod forandringer.**

**De er imod at *blive* forandret”**

Peter Senge

# ”Analyse-tænke” eller ”se-føle”

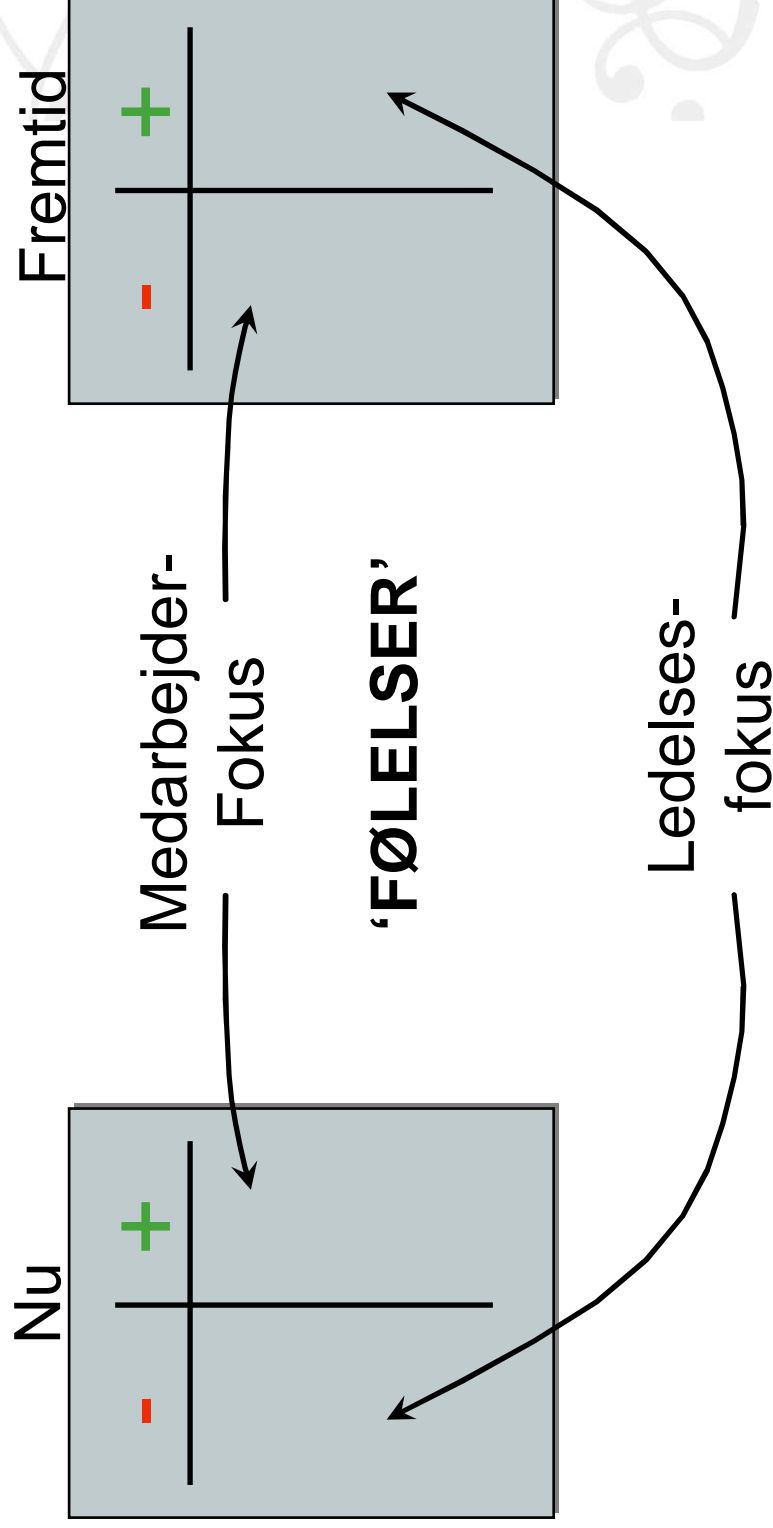
- “Vores konklusion er, at det sjældent handler om strategi, struktur, kultur eller systemer. Alle disse elementer er vigtige. Men det centrale er altid at ændre menneskers adfærd, og adfærd ændres i succesfulde situationer ved at tale til menneskers følelser.”
- “Mennesker ændrer sjældent hvad de gør, fordi de har fået analyser som ændrer deres tænkning, men oftere fordi de bliver vist en virkelighed, som påvirker deres følelser.”

Kilde: John P. Kotter. The Heart of Change. 2002

# Forskellige verdensbilleder og rationaler?



Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner



‘FORRETNING’

# Modstand mod forandring

Hvorfor yder  
mennesker  
modstand mod  
forandringer?

## Mulige årsager

- Overraskelse
- Mangel på selvtillid
- Mangel på kontrol
- Svækkelse af trygheden
- Afbrydelse af rutiner
- Ærestab
- Forøget arbejdsomængde
- Reelle farer
- Organisatorisk ukommelse
- Personlig splittelse



Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner

# Forandringsbarrierer

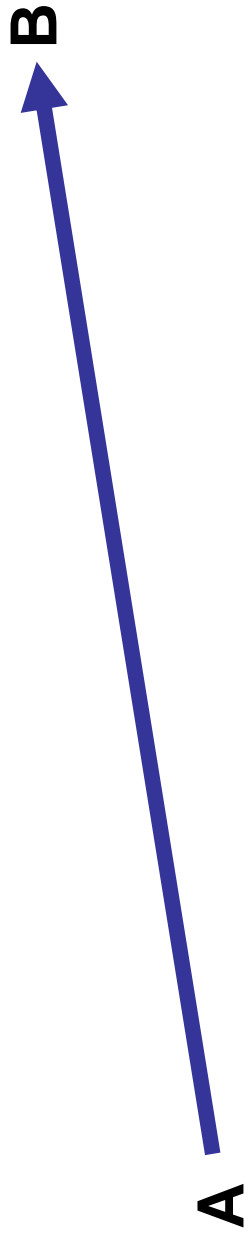
- Organisationer med forandringsfobi
- Interne kampe, politik og protektionisme
- Overload – for mange initiativer, hvoraf for få gennemføres
- Kulturel modstand
- Ledelsesproblemer – inkonsistens mellem ord og handling

# Konsekvenser

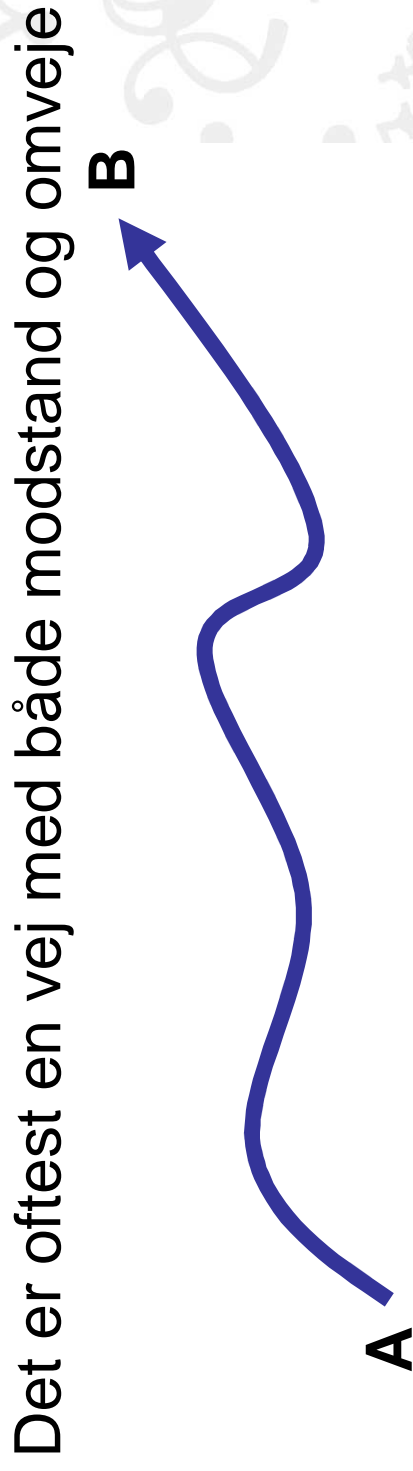
- Nye strategier implementeres ikke ordentligt
- Rekonstruktionen tager for lang tid og koster mere end forventet
- Omkostninger kommer ikke under kontrol
- Kvalitetsprogrammer giver ikke resultater
- Fusioner giver ikke de forventede gevinster



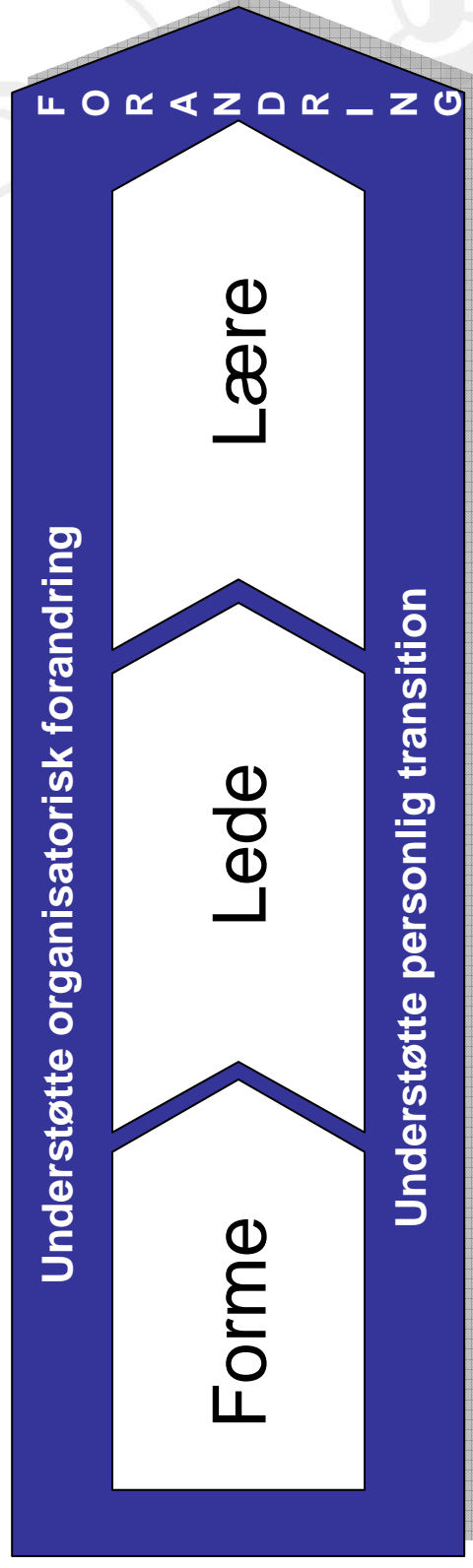
# Ledelse af forandring



Den bedste vej fra A til B er sjældent en lige linje ...



# Forandringsprojektet



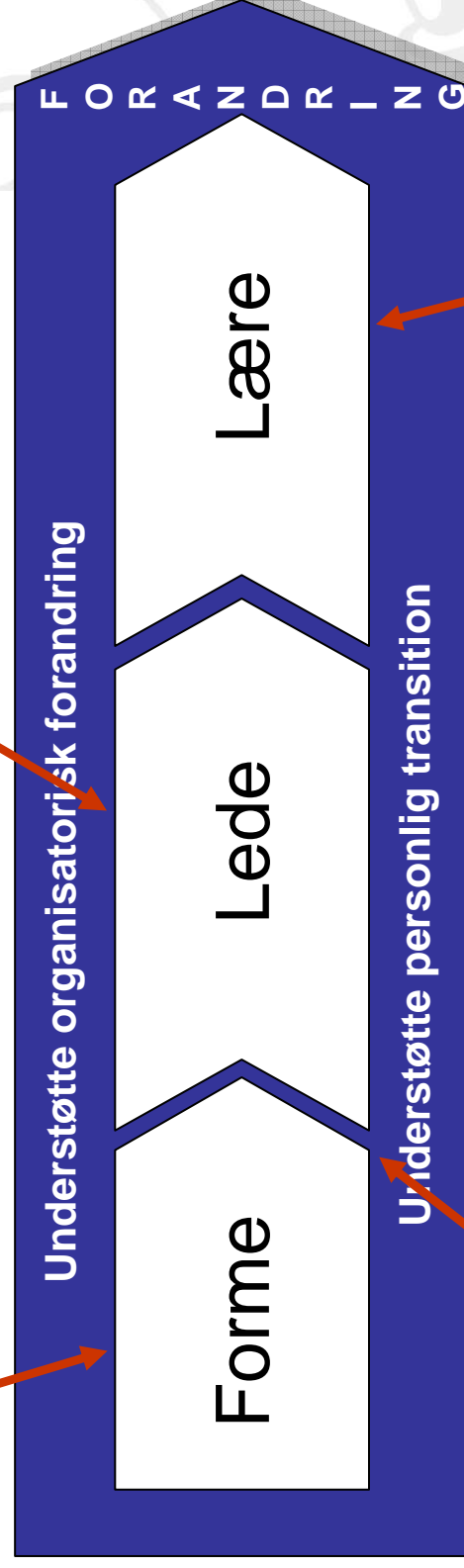
# Forandringsprojektet

## Definition af forandringen

Klar definition  
Brændende platform  
Forandringsvisionen

## Opbygge organisatorisk engagement

Kommunikation og involvering  
Tilstedeværelse af lederskab



## Definition af påvirkningen af forretningen og interessenterne

Hvem er interessenterne?  
Hvordan påvirkes de?  
Hvilke strategier skal bruges for at håndtere påvirkningen?

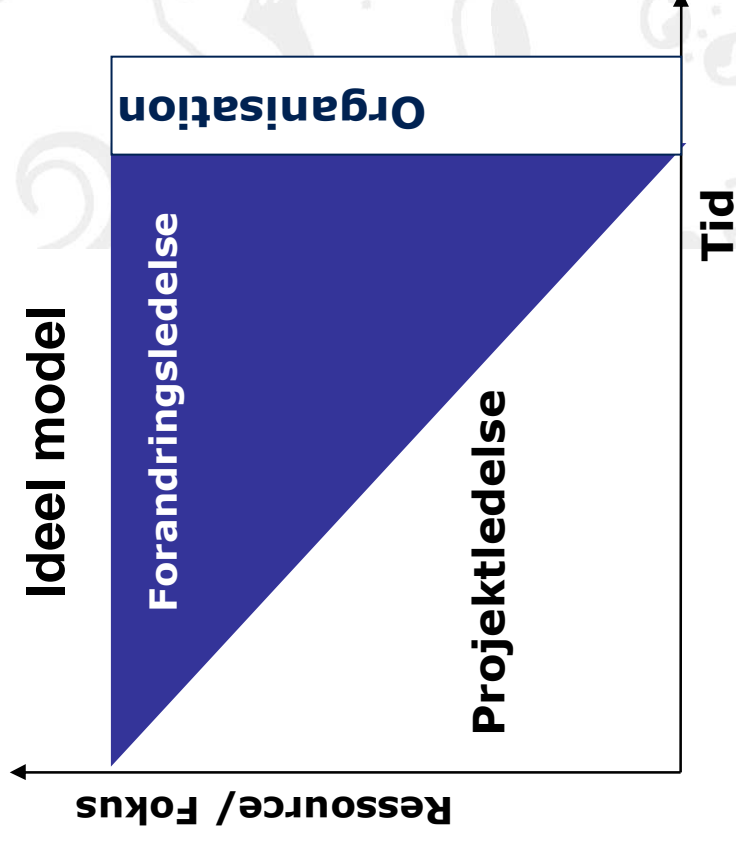
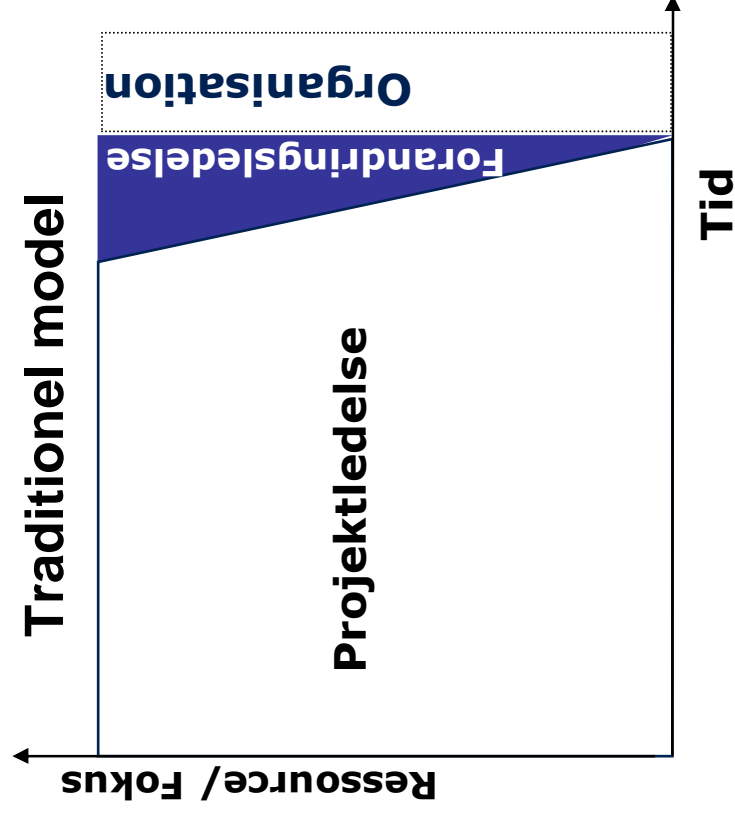
**Læring**  
Høste gevinsterne  
Gør status og afslut forandringen  
Lær af processen

Hildebrandt & Brandt

# Implementering af projektet



Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner



# Faldgruber ved forandringsprocesser

1. For stor selvtilfredshed.
2. Manglende styrende koalition.
3. Undervurdering af visionens magt.
4. Underkommunikation af visionen med en faktor 10.
5. Forhindringer får lov til at blokere for den nye vision.
6. Mangel på kortsigtede sejre.
7. Sejren udråbes for tidligt.
8. Forandringerne forankres ikke i virksomhedskulturen.

Kilde: John P. Kotter. Leading Change. 1996.

**Hildebrandt & Brandt**



Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner



ARBEJDSMARKEDETS  
FERIEFOND

# Kotters otte skridt til succes

1. Etablere fornemmelsen af, at forandringen er en nødvendighed.
2. Skab en styrende koalition
3. Udvikling af vision og strategi.
4. Kommunikation af visionen bag forandringen.
5. Empowering af bred handling.
6. Generering af kortsigtede sejre/ quick wins.
7. Sikre gevinsterne og igangsætte flere forandringer.
8. Forankring af de nye tilgange i kulturen.



# Engagement for forandring

- Kommunikér visionen overbevisende.
- Kommunikér og forklar forandringens hvorfor, hvad og hvordan
- Beskyt kerneforretningen
- Forandring indebærer en masse aflæring såvel som læring
- Udvikl specifikke belønninger og anerkendelser til de, der støtter forandringen
- Reducér flertydigheden, usikkerheden og kompleksiteten
- Opbyg kompetencer og gør folk i stand til at møde forandringernes udfordringer
- Synliggør milepæle, så medarbejderne kan se mulighederne i visionen (og at elefanten ikke skal spises ad én gang")
- Vær rollemodel!: Effektiv, synlig, vedholdende og konsistent
- Engager nøglemedarbejdere i forandringsprocessen



Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner



ARBEJDSMARKEDETS  
FERIEFOND

# Forandringslederen

- Brug dig selv. Udvis energi og engagement
- Kommunikér fremtidsvisionen
- Gennemfør forandringer
- Motivér medarbejdere
- Udvikl medarbejdere & organisation
- Vær rollemodel. Brug rollemodeller
- Vis mod. Tag chancer
- Fejr succes. Brug symboler
  
- Ligeud findes ikke - men hold kursen!

# Interessentanalyse



Oplevelsesudvikling i Danske Attraktioner

Hvem bliver berørt? (Interessent- navn og rolle)	Hvordan bliver de berørt? (Forandlingsprocessen s virkning)	Hvad vil du gøre ved det? (Strategi og actions)	Hvornår? (Timing og actions)	Hvem gør det? (Ansvarlig)	Prioritet
					A B C

# Hvis ikke andet, så husk dette!

- Hvem bliver berørt?
- Hvordan bliver de berørt?
- Hvad vil du gøre ved det?

