

# Forandringer



Hvad betyder det for os?

# Erfaringer med omstillinger og forandringer

Erfaringer fra 40 interviews med medarbejder, ledere og videnspersoner – FUSA undersøgelse

April 2012

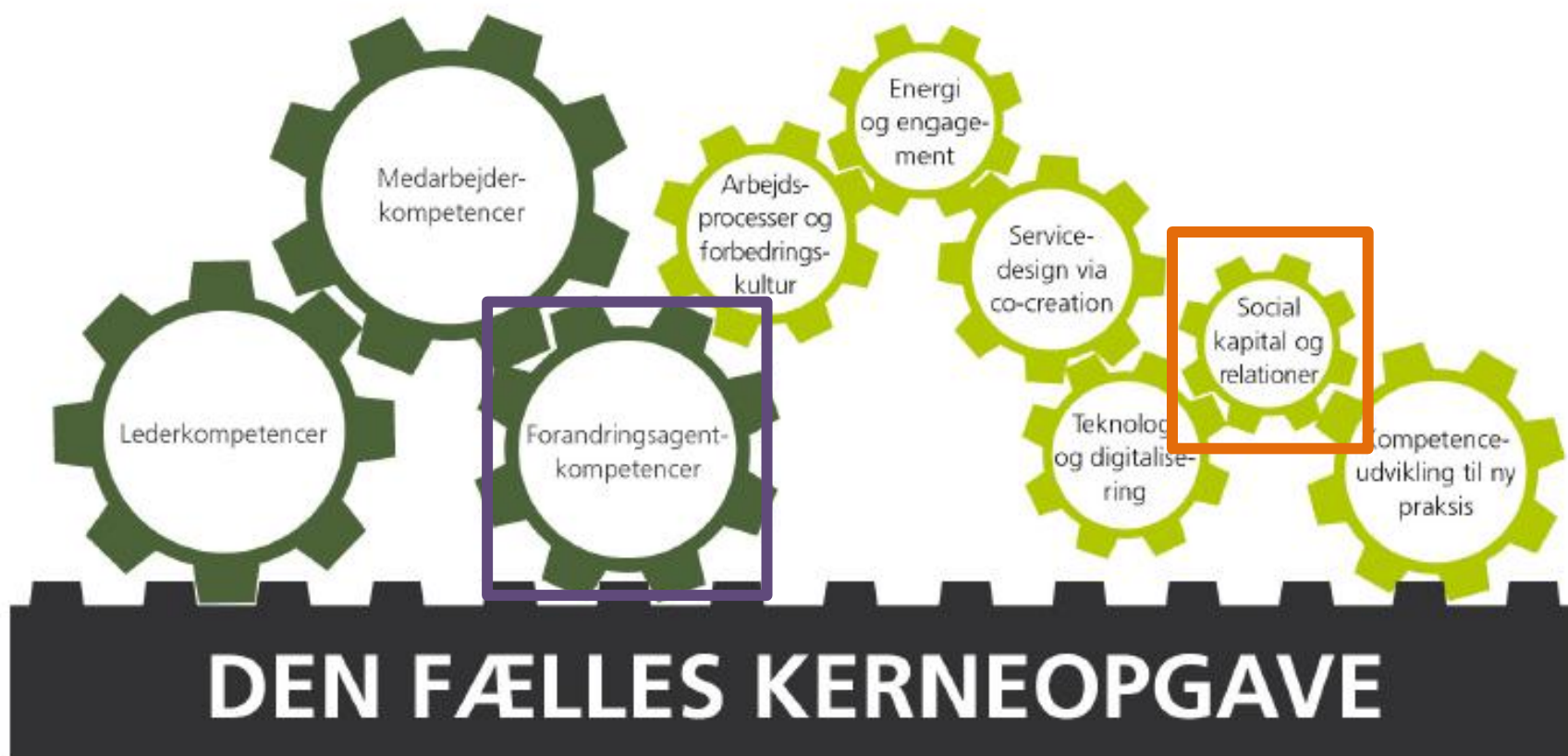
IMPLEMENT  
CONSULTING GROUP

STATENS CENTER FOR  
KOMPETENCEUDVIKLING.DK 

Fokus på ledere, medarbejdere og  
**forandringsagenter**

# FUSA undersøgelse

TEMAER I FORHOLD TIL HÅNDRING AF OMSTILLINGER OG FORANDRINGER



# Forandringsagent

- At have forståelse for meningen med forandringen
- At have et klart billede af egen rolle i forandringen
- At have viden om praksis og den fælles kerneopgave
- At være projektleder, facilitere og implementere forandringer

# FUSA – Hovedpointer

- Kerneopgaven er i centrum
- 'Mening' og 'mestering'
- Social kapital og relationer
- Kommunikation – tydeligt og ofte

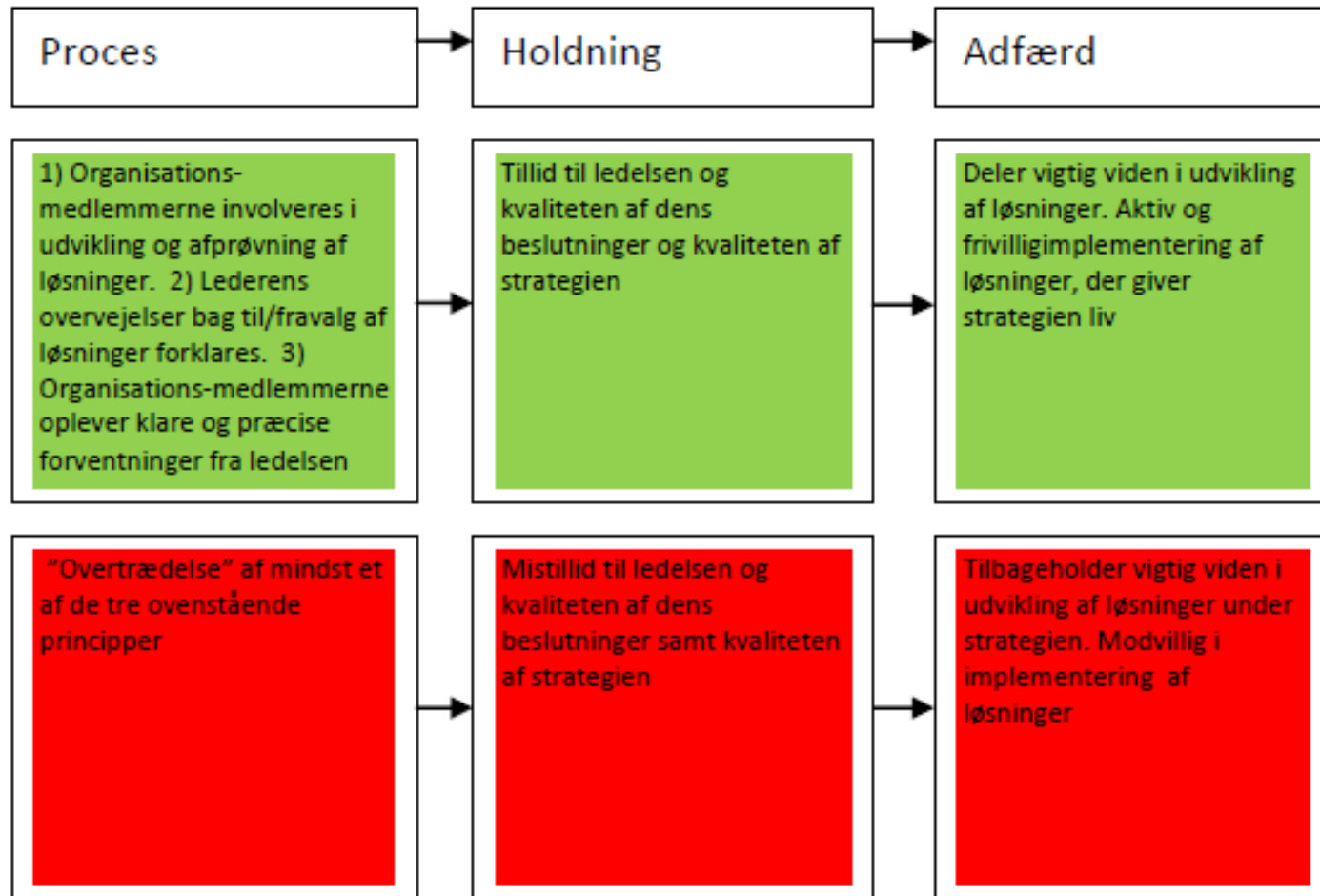
# Forandringer og Fair proces

- Fair Process: Managing in the Knowledge Economy, by W. Chan Kim and Renée Mauborgne, INSEAD
- Ledelse af upopulære forandringer af hverdagens innovation med fair proces, af Bo Vestergaard, Act2Learn, UC Nordjylland

# Opnåelse af fair proces

- ✓ Involvering: *Alle skal med i processen*
- ✓ Forklaring: *Hvorfor man skal gøre det man gør*
- ✓ Forventninger: *Fortæl helt klart hvad der skal sker*

# Fair proces



Figur 1. Sammenhæng mellem proces, holdning og adfærd (inspireret af Kim og Mauk 2005).



# To sider af forandringsprocessen

## Når jeg træffer beslutningen...

1. Forandringer er en bevidst beslutning
2. Forandringer er forudset
3. Forandringer er gradvist
4. Processen er trinvis voksende
5. Forandringer løser problemer
6. Forandringer skaber muligheder

## Når andre træffer beslutningen...

1. Forandringer er en udefra kommende beslutning
2. Forandringen kommer uventet
3. Forandringen sker pludseligt
4. Processen er dramatisk
5. Forandringen skaber problemer
6. Forandringen ødelægger systemer og procedurer

# Kotter: 8-trins forandringsmodel

1. Etablering af en oplevelse af nødvendighed
2. Oprettelse af en styrende koalition
3. Udvikling af en vision og en strategi
4. Kommunikation af forandringsvisionen
5. Styrkelse af medarbejdernes kompetence
6. Generering af kortsigtet gevinster
7. Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring
8. Forankring af nye fremgangsmøder i kulturen

# Kotter: Hyppige fejl i forandringsledelse

1. Man tillader for stor selvtilfredshed
2. Man formår ikke at skabe en stærk styrende koalition/alliance/opbakning
3. Man undervurderer visionens magt, og den kommunikeres utilstrækkeligt
4. Forhindringer får lov til at blokere for den nye vision
5. Man forsømmer at skabe kortsigtede gevinster
6. Sejren fejres, før slaget er vundet
7. Man forsømmer at forankre forankringerne i virksomhedskulturen

# Kotter: Fejlens konsekvenser

1. Nye strategier bliver ikke implementeret ordenligt
2. Overtagelser og fusioner giver ikke den forventede synergi
3. Organisationsændringer tager for lang tid og koster meget
4. Nedskæringer får ikke omkostningerne under kontrol
5. Kvalitetsprogrammer giver ikke de forventede resultater

# Kotter: Leader to Leader

Fire fejl man ofte ser (ledere lave):

- Skriver et memo i stedet for at tænde en ild
- Taler for meget, siger for lidt
- Proklamere sejren inden krigen er ovre
- Leder efter skurke de forkerte steder

Det fører til tre opgaver for forandringsledere:

1. Styre flere/mange 'tidslinjer' på samme tid
2. Opbygge koalitioner
3. Skabe en vision