



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

Nr. 1 – 2008

Tema: Forandringsledelse i praksis

Drejbog – for ledelse af forandringer!

Forandringer er over os!

Store omvæltninger præger mange organisationer, omstruktureringer og forandringsprocesser i mere overskuelig målestok præger mange andre – og mindre eller halvstore forandringer burde præge endnu flere organisationer, hvis man vil være beredt til de nye udfordringer, vores samfund står over for i morgen...

I dette nummer vil vi sætte fokus på forandringer.

Først et meget kort teoretisk fundament for forandringsledelse – dels fra John P. Kotter og dels L*Profils eget diagnose-redskab til at håndtere forandringer.

Dernæst vil vi søge at skitsere omridset til en drejbog for forandringer – såvel de store som de små!

Og så er enhver meget velkommen til at skrive og få tilsendt de omtalte forandringsredskaber.

God læselyst!

Mr. Change = John P. Kotter?

Næppe nogen teoretiker har sat så dybe spor overalt i verden blandt forskere og praktikere, der har forandringsledelse på dagsordenen, som netop John P. Kotter.

Vi skal her pege på et par vigtige elementer fra ham. Hos Kotter: *Leading Change* er der otte vigtige elementer til forandring, som ledelsen grundigt må vurdere:

1. *Brændende platform*
Etablering af oplevelse af nødvendighed. Sker ved undersøgelse af marked, konkurrence, krisesignaler, muligheder
2. *Oprette styregruppe*
Sammensætte en ledende gruppe, som er motiveret og har gennemslagskraft til at lede forandringen
3. *Udvikle vision og strategi for forandringen*
Langsigtet vision med forandringens retning og strategi for at virkeliggøre visionen
4. *Formidling af forandrings-visionen*
Kommunikation af visionen på alle måder og ved alle lejligheder, og bruge styregruppens medlemmer som rollemodeller for den ønskede adfærd
5. *Udruste til handling på bred basis*
Fjerne forhindringer for forandring. Herunder ændre systemer, der modarbejder, og øge risikovillighed og utraditionelle ideer
6. *Generere kortsigtede gevinster*
Synliggør kortsigtede sejre, høste lavthængende frugter for at øge motivationen.
7. *Konsolidere resultater og skabe mere forandring*
Bruge den opnåede troværdighed omkring forandringen til at understøtte alt det forandringsvillige i organisationen
8. *Forankre nye arbejdsmåder i kulturen*
Nu gælder det om, at alle nyudviklede arbejdsmetoder, systemer og strukturer forankres i virksomhedens forandringskultur!



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse
ISSN 1901-0885

Vær opmærksom på Quick Wins!

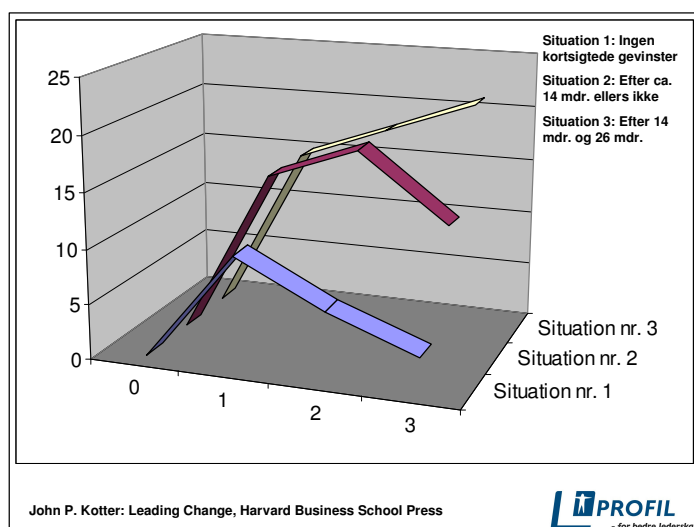
Et andet vigtigt element ved forandringsledelse er også ansvaret for, at der fra ledelsens side bliver indbygget kortsigtede gevinster, milepæle som gør det muligt at plukke nogle lavthængende frugter, Quick Wins, som kan sætte yderligere fart i forandringsprocessen.

Illustrationen fra John P. Kotter viser tre situationer

- Situation 1, hvor der ikke var indbygget milepæle med motivationsskabende Quick Wins
- Situation 2, hvor der efter 14 måneder var indbygget én – og så ikke flere
- Situation 3, hvor der var indbygget milepæle med Quick Wins både efter 14 måneder og efter 26 måneder.

Illustrationen taler sit tydelige sprog om værdien heri!

Afgørende faser i forandringsledelse



På side 3 har vi forsøgt med en meget overskuelig og skematisk oversigt over afgørende

elementer, der må være til stede, hvis en forandring skal lykkes og bære frugt. Og modsat: hvad der sker ved fravær af enkelte af de bærende elementer. Det er en slags *diagnose-redskab* ved forandringer.

De vitale elementer disponerer sig overordnet inden for *ledelsens* område – og *medarbejdernes* område.

Ledelsens område

- Lederskab
 - Behov: Synliggøre behovet for forandring. Meget vigtigt
 - Vision: Fremlægge og skabe accept af en vision for forandringen. Retning, hvor vil vi hen?
- Management
 - Personaleledelse, som både handler om at etablere en motivationsgruppe, ”styregruppe” og til stadighed at sikre den rette placering af den enkelte medarbejder
 - Handlingsplan, som må synliggøres i hele organisationen, og som må kommunikeres og evalueres

Medarbejdernes område

- At ville
 - Ejerskab, som skal sikre motivation til ansvarlighed, som begynder med inddragelse af den enkelte
 - Belønning, som motiverer til hurtigere forandringer – også ved at synliggøre kortsigtede gevinster
- At kunne
 - Udrustning, som til stadighed optimerer lærings-udfordringen for organisationen



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse
ISSN 1901-0885

Forandrings-ledelse

Ledelse				Medarbejdere				Konsekvenser ved mangler:
Lederskab		Management		At ville		At kunne		
Behov	Vision	Personaleledelse (HRM)	Handlingsplan	Ejerskab	Belønning	Udrustning	Ressourcer	Forandring!
Mangler	Vision	HRM	Handlingsplan	Ejerskab	Belønning	Udrustning	Ressourcer	Passivitet
Behov	Mangler	HRM	Handlingsplan	Ejerskab	Belønning	Udrustning	Ressourcer	Forvirring
Behov	Vision	Mangler	Handlingsplan	Ejerskab	Belønning	Udrustning	Ressourcer	Interne magtkampe
Behov	Vision	HRM	Mangler	Ejerskab	Belønning	Udrustning	Ressourcer	Dårlig start – eller ingen
Behov	Vision	HRM	Handlingsplan	Mangler	Belønning	Udrustning	Ressourcer	Uforpligtende, no-commitment
Behov	Vision	HRM	Handlingsplan	Ejerskab	Mangler	Udrustning	Ressourcer	Langsomme-lighed
Behov	Vision	HRM	Handlingsplan	Ejerskab	Belønning	Mangler	Ressourcer	Uro
Behov	Vision	HRM	Handlingsplan	Ejerskab	Belønning	Udrustning	Mangler	Frustration

Hvis flere mangler – multipliceres konsekvenserne!



- Ressourcer, som synliggør de samlede ressourcer, der afsættes til forandringen, og som derved sender signal om ledelsens reelle vilje til forandring.

commitment”, så mangler man at arbejde målrettet for at give de implicerede ”Ejerskab”.

Ved mangler flere steder – forstærkes problemerne.

Vil man anvende ovenstående redskab som diagnose-redskab, skal man læse det fra højre mod venstre, f.eks.:

- Hvis man oplever ”Passivitet” i processen, så mangler ledelsen at tydeliggøre ”Behov” for forandringen.
- Hvis man oplever en holdning, som er præget af ”Uforpligtende, no-

Emotionelt plan...

John P. Kotter er i bogen *The Heart of Change* stærkt inde på to forskellige motivationsfaktorer for forandring:

- *Analyser*, som kan bidrage til at ændre medarbejderes *tænkning*



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse

ISSN 1901-0885

- At få vist en sandhed og sammenhæng, som influerer på medarbejderens følelser.

For Kotter er det klart det sidste, der rykker!

Dermed være ikke sagt, at analyser og logiske argumenter er uinteressante. Tværtimod skal forandringsprocessen gerne understøttes af sådanne. Men i kommunikationsprocessen er det klart på et *emotionelt* plan, de stærkeste kræfter aktiveres.

Konkret drejebog – til ledelse af forandringer

Hvad

Alle *forslag og ideer* på bordet:

Brainstorme på forandringens temaer, områder og konkrete aktiviteter.

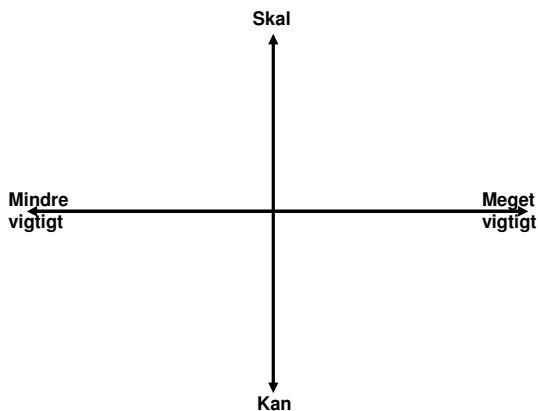
Forslag og ideer *systematiseres*:

Det hele sættes ind i en sammenhæng og forbindes emnemæssigt.

Nu skal de *prioriteres*:

Herefter placeres de enkelte i en matrix:

Kan/skal – mindre vigtigt/meget vigtigt.



(Bestil gerne dette redskab: *Forandringsredskab I*, send os en mail).

Hvorfor

Klargøre *årsagen* til de enkelte forandrings-elementer. (Hvorfor denne forandring? Hvad vil vi med den?)

Skabe et klart billede af *nødvendighed*, en slags ”brændende platform”.

Kommunikere denne nødvendighed – ved at få kontakt med det *emotionelle niveau* hos de involverede.

Fra hvad til hvad

Synliggøre processen fra A til B – med de enkelte faser.

Hvor er vi så helt konkret nu – og hvor er det helt konkret, vi gerne vil bevæge os hen til? Og hvordan kan vi komme det?

Hvem skal inddrages

Interessentanalyse – prioriteret

- Hvem vil blive påvirket af forandringen? Sæt grupperne i prioriteret orden
- Hvem vil kunne påvirke forandringen positivt? Sæt grupperne i prioriteret orden
- Hvem andre skal inddrages?

Hvorfra vil vi møde indvendinger mod forandringen? Hvordan tackle sådanne indvendinger:

- Hvilke indvendinger – fra hvilke grupper?



Opdateret Lederskab

- et nyhedsbrev for ledere om lederskab og ledelse
ISSN 1901-0885

- Hvordan søge at tackle indvendinger?

Finde forandrings-agenter i de respektive grupper.

Konkrete step i processen

Handlingsplan – med ressourcer

- Hvornår gør vi hvad – over for hvem? (handlings- og tidsplan)
- Hvem gør hvad? (ansvarlig)
- Hvornår skal det være gennemført (deadline)

Indsatsområde: xxxxxx

Aktivitet	Beskrivelse, stikord	Hvem andre inddrages	Ansvarlig	Tidsplan Start - Slut

(Bestil gerne dette redskab: Forandringsredskab II, send os en mail)

Husk: Indbyggede quickwins (ved 14 og 26 mdr.), som kan bidrage til yderligere fremdrift!

Hvornår evaluerer vi de enkelte faser? Hvad evaluerer vi på? Over for hvem? På baggrund af evalueringen justeres planen evt. en smule.

Disponér med konkret opmærksomhed på at fejre succes'er.

Litteratur

Et par gode bøger, som arbejder med temaet:

John P. Kotter: **Leading Change** (Harvard Business School Press, 1996)

John P. Kotter: **The Heart of Change** (Harvard Business School Press, 2002)

Steen Hildebrandt og Søren Brandi: **Ledelse af forandring**, Børsen 2005.

Konkret tilbud til dig som leder eller chef:

Hjælp til forandrings-proces

L*Profil – for bedre lederskab er til for lederens skyld, har stor erfaring og særlig kompetence i forandringsprocesser og tilbyder:

- hjælp, inspiration, coaching for den enkelte leder
- sparring og inspiration til at udvikle egen organisation og derved rekruttere de rette ledere og medarbejdere
- kurser og processer i udvikling, samspil og kommunikation
- en lang række unikke redskaber til de vitale processer med medarbejderne!

www.lprofil.dk www.musskema.dk

Vi har også stor erfaring i MUS-kurser!

Næste nummer af Opdateret Lederskab udkommer ultimo februar 2008.