

Forandringsledelse

– Grib fat i forandringen og få succes med dine projekter





Sætter du projekter i søen, så søsætter du også forandringer. Basta!

Nutidens virksomheder befinder sig i en intens boksering, hvor accelerationen af digitale løsninger, innovative opfindelser og stigende globalisering hver eneste dag angriber organisationernes levevilkår. Det vil sige, for at kunne følge med, og for at kunne klare konkurrencen, er virksomheder nødt til hele tiden at slå tilbage og justere internt i organisationen. Modangrebet sker ofte i kraft af nye projekter, der sættes i søen med det formål at opfange trusler og gribe muligheder - og ikke mindst at transformere organisationen til overlevelse. Men de IT- og forretningsprojekter der sættes i søen, har ofte fokus på de tekniske leverancer, der skal gennemføres i projektplanen. Det øger risikoen for, at projektet ikke skaber de ønskede resultater, når der styres efter tekniske leverancer, frem for de forandringer, som gevinsterne er afhængige af. Tekniske leverancer er et middel til målet, og ikke et mål i sig selv. Derfor er det vigtigt at leverancer og forandringer er tæt knyttet, og styres parallelt i projektplanen.

Der sker ingen forandringer uden mennesker

Mennesker er en central del af enhver forandring. Vi kan ikke tale om forandringer, uden at berøre de mennesker, der påvirkes. Med konstante krav til omstilling, opstår der også konstante forandringsprocesser, som påvirker organisationen. Det betyder, at mennesker i en organisation befinder sig i konstant tilpasning af arbejdsgange, systemer og organisering, og det sker ikke uden konsekvenser.

Forandringsmæthed kan betyde død

Konsekvensen er, at medarbejderne før eller siden holder op med at høre efter, da de ikke kan kapere mere. Mange medarbejdere har prøvet at blive udsat for mange forandringer på samme tid. Dette er sjældent en succes, og fører ofte til, at medarbejderne stritter imod. Hvis en virksomhed ikke formår at komme i mål med de forandringer som kræves for at kunne følge med, vil det påvirke virksomhedens performance og i sidste ende eksistensberettigelse.

I ChangeGroup tror vi på, at forandringsledelse er nøglen til succes med projekter, og en effektiv løsningsmodel til at overkomme forandringsmæthed og forandringsbarrierer i en organisation. Vi er dybt passioneret omkring den menneskelige side af projekter, og derfor har vi i dag et netværk, bestående af mere end 80 af de dygtigste selvstændige forandringsledere i Danmark, der hjælper virksomheder med at søsætte forandringer - hvad end det gælder IT, bæredygtighed eller noget helt tredje.

Verden er fyldt med **forandringer**. Det er dine projekter også.

I en forandringsdrevet verden skal virksomheders projekter også være forandringsdrevne. Det stiller store krav til stærke forandringsledelsesevner hos projektansvarlige og ledere af organisationer. Ifølge Standish Group er kun 35% af de projekter der sættes i søen på verdensplan succesfulde.

Projekter er fyldt med forandringer. Det stiller krav til, at projektlederen formår at identificere og behandle projektets forandringsrisici. Hvis ikke, er der stor sandsynlighed for, at disse typer risici kommer til at spænde ben undervejs i projektet – og også tid, penge og organisatorisk energi risikerer at blive spildt.

Når en virksomhed søsætter et nyt forandringsinitiativ, er det vigtigt at få skabt synlighed omkring de risici og gevinstkritiske forandringer, som projektleder, projektsponsor og styregruppe skal tage højde for både før, under og efter eksekveringen af forandringen.

Hvad er forandringsledelse?

Forandringsledelse, også kendt som Organizational Change Management (OCM), refererer til den proces eller tilgang der bruges til at planlægge, organisere, og implementere forandringer i en organisation eller virksomhed.

Forandringer sker hele tiden i organisationerne. Det er alt fra implementering af et IT-system, til organisationsændringer, byggeprojekter eller sikkerhedstiltag. I princippet kan alt der har at gøre med menneskelig involvering kaldes for en forandring.

Formålet med forandringsledelse er at sikre, at forandringerne bliver effektivt gennemført og grundigt forankret, og at fokus er på den forandring og gevinstrealisering, projektet reelt skal skabe for virksomheden.

Forandringsledelse omfatter typisk en række strategier, metoder og værktøjer, der er designet til at lette overgangen fra den nuværende tilstand til den ønskede fremtidige tilstand.

Hvordan kommer din organisation i gang med forandringsledelse?

Grundlæggende kræver det en forståelse for og anerkendelse af, at projekter og forandringer går hånd i hånd. Implementeringen af og arbejdet med forandringsledelse er i sig selv en rejse. Det kræver et andet mindset. For hvor projekter ofte har fokus på input og output, har forandringer mere fokus på outcome og værdi.

Det betyder konkret, at projektledere bl.a. skal tænke på, hvilken type forandringsprojekt de driver, situation og kontekst for forandringerne, samt eventuelle krav til ændring af nye vaner og adfærd. Med andre ord, hvilke forandringer skal der til, for at opnå de ønskede gevinster i projektets businesscase?



Projekter er fyldt med forandringer. Det stiller krav til, at projektlederen formår at identificere og behandle projektets forandringsrisici.

9

forandringsledelseskompetencer du skal have styr på:

Hvis du vil arbejde struktureret med forandringsledelse, skal du som minimum have styr på 9 kompetencer, inden du sætter forandringsinitiativer:

1. Analyse af behovet for forandring

Du skal identificere, hvorfor forandringen er nødvendig, og hvad der skal ændres for at opnå organisationens eller projektets mål og gevinster.

2. Forandringsrelaterede risici

Du skal analysere og definere de risici i projektet, som har en direkte tilknytning til forandringen, samt hvilke konsekvenser det har for projektets ønskede gevinster, hvis ikke de håndteres.

3. Definere og kommunikere en vision

Du skal definere en klar vision for forandringen og formidle den til alle interessenter, så de forstår målet og formålet med forandringen, samt hvorfor det ikke er muligt at blive i den nuværende tilstand.

4. Ledelsesengagement

Ledelsen spiller en afgørende rolle i at drive og støtte forandringsprocessen. Det er vigtigt, at du formår at gøre ledelsen aktivt involveret og forpligtet til at gå forrest og lede forandringen.

5. Interessenthåndtering

Du skal identificere og engagere alle berørte interessenter, herunder medarbejdere, kunder, leverandører og andre relevante parter, for at opbygge støtte og minimere modstand.

6. Planlægning og implementering

Du skal udvikle en detaljeret plan for, hvordan forandringen skal gennemføres, herunder tidsplaner, ressourcer og ansvarsområder. Eventuelt med hjælp fra specialtdiscipliner eller ekspertområder.

7. Kommunikation og kommunikationsplanlægning

Du skal sikre en konstant og effektiv kommunikation om forandringen, dens fremskridt og eventuelle justeringer til interessenterne.

8. Håndtering af modstand (bekymring)

Du skal identificere potentielle bekymringer, der, hvis de forbliver uadresseret, kan udvikle sig til modstand mod forandringen, samt udvikle strategier til at håndtere disse bekymringer og derved helst undgå dem, og ellers overvinde dem.

9. Måling og evaluering

Du skal definere målinger og indikatorer for succes for forandringen og kontinuerligt evaluere fremskridt mod disse mål.



Ekspertområder

Udover de 9 kompetencer er der en række ekspertområder inden for forandringsledelse, som vi altid anbefaler, at man får rådgivning til i forbindelse med et forandringsinitiativ:

Træning

Om det er nye systemer, processer eller kompetencer, kan træning bidrage til at øge accepten af en forandring, reducere modstand mod den og gøre medarbejdere trygge ved det nye.

Fokus på forskellige former for træningsindsatser gennem kurser, uddannelse, gamification eller virtual reality bidrager til, at værdien af et forandringsinitiativ hjælper til at projektets ønskede gevinster kan opnås efter planen.

Kultur

Evaluering af og forståelse for den eksisterende organisatoriske kultur er en kritisk komponent i ethvert forandringsprojekt. En forandring kan påvirke virksomhedens kultur og omvendt. En kulturanalyse skal bidrage med at sikre, at virksomhedens kultur ikke bliver en forhindring på vejen til de ønskede forandringsmål, men i stedet bidrage til langvarig succes, og sikre en bæredygtig transformation fra det 'gamle' til det 'nye'.

Adfærd

I forandringsprojekter og organisationsudvikling kan discipliner inden for adfærdsledelse, adfærdsgenoptræning og nudging bruges i kombination for at lette forandringer, opmuntre til positiv adfærd og skabe en kultur, der støtter organisatoriske mål. Det er vigtigt at forstå forandringens specifikke kontekst og formål, når man anvender de tre nævnte tilgange.

Samlet set er forandringsledelse vigtigt, fordi det hjælper organisationer med at håndtere forandringer på en struktureret og menneskecentreret måde, hvilket resulterer i større succes, mindre modstand og mere tilfredse medarbejdere.

Hvordan ser en forandringsleder egentlig ud?

Forandringsleder er en titel, der dækker over mange specialisområder. Vi har forsøgt at dele vores forandringsledelsesteam op i 6 roller, som typisk hjælper med vores kunders forandringsinitiativer.

Forandringsleder

Forandringslederen behersker den samlede metode, hvilket er rammeværket for forandringen, f.eks. ADKAR, og derudover ofte en eller flere af ekspertrollerne. Det er typisk denne person som varetager og har ansvaret for hele forandringsprocessen i det daglige, samt har kompetencer til at kunne identificere, hvorfor forandring er nødvendig, og herefter udfærdige en strategi for, hvad og hvordan der skal ageres for at opnå organisationens, eller det givne projekts, mål.



Forandringscoach

Forandringscoachen arbejder med enkeltpersoner eller grupper for at hjælpe dem med at navigere gennem forandringer, og opnå deres mål i både personlige og professionelle områder af deres liv.

Forandringscoachen bruger coachingteknikker og værktøjer til at støtte ansatte i organisationer til at identificere og definere deres mål, skabe handlingsplaner samt overvinde forhindringer på vejen i forskellige projekter i organisationen.



Kommunikationsekspert

Kommunikationseksperter er en tung formidler med erfaring i faglig kommunikation og branding. Eksperten har fokus på at hjælpe ledelsen med at udvikle og skabe de fortællinger, der støtter forandringen. Gennem kommunikative greb og involverende budskaber, brandes og kommunikeres forandringen trin for trin gennem skrift og visuelt materiale, så der er en rød tråd i forandringsfortællingen.

Adfærdsleder

I mange projekter kan der være behov for at anvende metoder til, at mennesker ændrer deres adfærd - her anvendes typisk nudging-metoder og andet, som animerer mennesker til at ændre adfærd.

Adfærdslederen har værktøjskassen til at planlægge, designe og facilitere, hvordan organisationen med effekt, indsigt og læring kan sprede den ønskede adfærd.



Kulturekspert

Kultureksperter har fokus på at kortlægge og udvikle kulturen, så organisationen er klar til den næste forandring. Eksperten har øje for de kulturelle mønstre der er i virksomheden, som der skal arbejdes med for, at forandringen bliver en succes. Det drejer sig både om kultur på tværs af landegrænser, subkulturer og faglige kulturer, hvor der allerede eksisterer eller opstår en kløft, der forhindrer målet.



Træningsekspert

Træningseksperter varetager typisk planlægning samt gennemførelse af træning, udvikling af materialer og efterfølgende evaluering. De har en dyb forståelse for, hvilke former for træning der virker på forskellige grupper mennesker, samt viden om de forskellige metoder som gamification, online træning samt tilstedeværelsestræning.

Anerkendt model til forandringsledelse: ADKAR

Der eksisterer forskellige forandringsmodeller ude i verden, men hos ChangeGroup anvender langt de fleste af vores forandringsledere ADKAR. Proscis forandringsledelsesmodel, ADKAR, er en model til at opnå forandring på organisationsniveau.

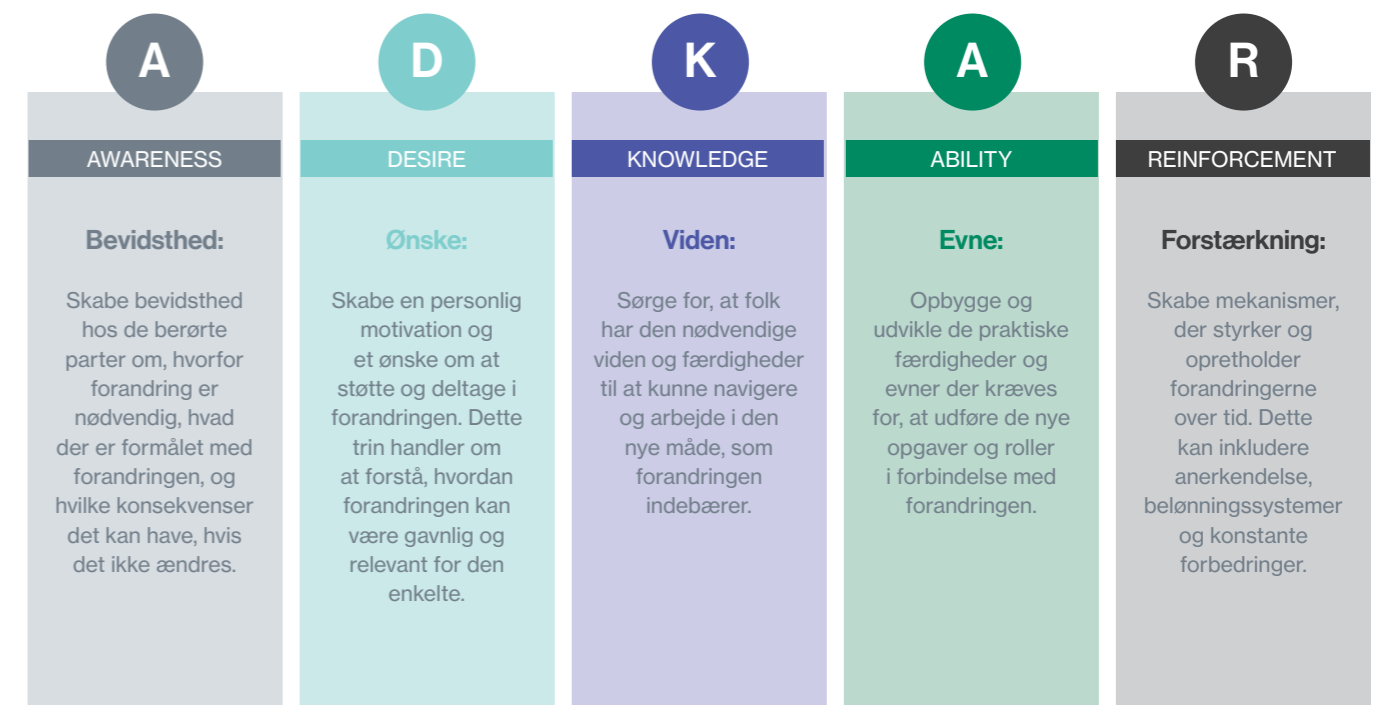
Modellens tre faser, hver opdelt i tre underfaser, omfatter de aktiviteter, som er nødvendige for at opnå succesfulde projektresultater. Selvom Proscis 3-fases proces er struktureret, er den også tilpasningsdygtig og skalerbar, så den passer til enhver organisations eller forandringsinitiativs behov.



For at skabe succes med forandringer på individuelt niveau, og støtte hver enkelte i at rejse fra den nuværende til den fremtidige tilstand, kan en række forskellige værktøjer anvendes. ADKAR er én af dem, og er fuldt indlejret i Prosci-modellen.

ADKAR-modellen er en forandringsledelsesmodel, der bruges til at måle, analysere og håndtere enkeltpersoner og gruppers modstand og tilpasning til forandringer i en organisation.

ADKAR står for følgende trin i forandringsprocessen:



ADKAR-modellen bruges som en struktureret tilgang til at identificere og tackle udfordringer, der kan opstå under forandringsprocesser. Ved at fokusere på hvert enkelt element i modellen kan organisationer bedre forstå, hvordan de enkelte medarbejdere reagerer på forandringer, og hvordan man bedst støtter dem gennem processen.

Du skal **ALTID** tænke på forandringsledelse, når du sætter et nyt initiativ, eller din organisation bliver påvirket udefra!

I en verden, hvor forandring er den eneste konstant, er det ikke længere tilstrækkeligt blot at drive projekter med effektivitet og disciplin. Man skal også sikre, at forandringerne sker med en dyb forståelse for, hvordan de påvirker medarbejdere, kunder og organisationen som helhed. Hvad enten det er mindre IT- og forretningsprojekter eller større transformationer, som medfører store påvirkninger af organisationen, skal du fokusere på at forberede, håndtere og opretholde forandringerne, så din virksomhed kommer i mål og får succes med de organisatoriske forandringer.

Inden projektets start er det afgørende at indse den centrale rolle, som forandringsledelse spiller. At overse dette kan føre til misforståelser, modstand fra nøgleinteressenter, eller endda projektets fiasko. Ved at have et forandringsledelsesmindset fra starten, kan man forudse mange af de faldgruber, der ofte opstår ved større forandringsinitiativer. Denne proaktive tilgang er ikke kun en støttedisciplin til projektledelse, men også en nøglekomponent i at realisere projektets fulde potentiale.

Som eksempel kan man, ved at anvende forandringsledelsesprincipper, belyse, om den forandring og gevinstrealisering projektet reelt skal skabe for virksomheden, kan realiseres. Derudover giver det mulighed for, i tide, at identificere potentielle udfordringer og risici, der kan dukke op undervejs. Dette handler ikke blot om at finde problemer, men også om at ruste organisationen til at være parat og modstandsdygtig over for disse udfordringer. Så for at sikre, at alle, der bliver påvirket af eller skal medvirke til forandringen, er på linje med projektets mål, skal forandringsledelse være en integreret del af dit projekt fra starten.

Forandringsledelse som kernekompetence

Forandringer i en organisation kan være komplekse, påvirke flere områder og medføre modstand fra medarbejdere. I virksomheder der har særligt mange forandringsinitiativer og projekter, kan det være centralt at forankre forandringsledelseskompetencen i et Change Management Office (CMO) eller et Change Management Team, som har ansvar for at koordinere, lede og understøtte organisatoriske forandringer på en struktureret og effektiv måde.

Et CMO spiller en central rolle i at sikre, at forandringer implementeres smidigt og med minimal modstand. En væsentlig faktor i et CMO er, at man overordnet set har overblik over organisationens mange forandringsprojekter, og dermed er i stand til at sikre, at organisationen ikke overbebyrdes med for mange forandringsinitiativer.

Står du i en af de her situationer, så **SKAL** du indtænke forandringsledelse:

Udvikle og implementere et nyt IT- eller forretningsystem

Bygge et nyt hovedkontor eller produktionsanlæg

Arbejde agilt med SAFe

Udskifte et kritisk kernesystem

Implementere en ny strategi

Leve op til nye lovkrav inden for bæredygtighed

Fusionere med en anden virksomhed eller opkøbe en virksomhed

Indføre en ny produktlinje eller træde ind på et nyt marked

Være compliant med NIS2

Udvide virksomheden internationalt

Omlægge virksomhedens interne kommunikationsplatform

Implementere fjernarbejde eller fleksible arbejdstider som en permanent løsning

Udskifte virksomhedens ledelse eller implementere en ny ledelsesstruktur

Overgå til en cirkulær økonomi eller implementere nulaffaldsprincipper

Implementere ny teknologi, som f.eks. kunstig intelligens eller robotter, i produktionsprocessen

Ændre forretningsmodel, f.eks. fra B2B til B2C eller omvendt

Integrere bæredygtighed og CSR som en kernekomponent i virksomhedens strategi

Overgå til selvledende teams eller flade organisatoriske strukturer

I mere end 25 år har vi hjulpet med at løse danske virksomheder og offentlige organisationers udfordringer med forandringer. Vi har løst flere hundrede forandringsprojekter sammen med vores kunder. Her kan du læse tre udvalgte cases:

Case: Succesfuld implementering af EDMS-system hos en af Danmarks største medicinalvirksomheder

En af Danmarks største medicinalvirksomheder skulle have udskiftet deres elektroniske sags- og dokumenthåndteringssystem med et nyt. Ved at trække forandringsledelse ind over projektet fik ChangeGroups konsulenter skabt en implementering af det nye EDMS-system, som var fuldt integreret i virksomheden – både operationelt og hos brugernes forståelse for udskiftningen.



Situation:

Det nye system skulle udrulles til 7.500 brugere, både interne og eksterne. Brugere havde ydet modstand mod det nye, bedre system, da det pressede deres hverdag at skulle omstille sig til at anvende en ny platform. Dette kunne i sidste ende betyde, at implementeringen af systemet ville fejle, og at pengene der var investeret i projektet ville gå tabt.



Løsning:

Ved at anvende forandringsledelse ved projektets start fik virksomheden taget hånd om den modstand, som brugere havde ydet før mod det nye system, og fik desuden sikret, at brugere var i stand til at kunne operere glidningsfrit i anvendelsen af det nye system ved aktiveringen. Medicinalvirksomheden fik derfor succesfuldt implementeret det nye system i organisationen, og opnåede dermed en ensartet proces i arbejdet med dokumenthåndtering.



Resultat:

Medicinalvirksomheden blev mere effektiv, da der nu var en ensartet proces for dokumenthåndtering, takket være det nye EDMS-system og en succesfuld implementering hos brugere. Forandringsledelsen af projektet sikrede, at alle 7.500 brugere tog det nye system til sig og lærte at bruge det. Et nyt supportteam kunne samarbejde med linjeledere om at få alle brugere med ombord, hvilket har reduceret antallet af superbrugere fra 264 til 17. Dette afspejler, at kompleksiteten og tidsforbruget tilsvarende er mindsket, samt at fordelene ved det nye system bliver udnyttet optimalt.

Det er de små mikrohandlinger, der giver den store effekt i vores ændrede adfærd.



Case: Statens IT fik forankret kulturelle pejlemærker i hverdagens handlinger

Hvordan får vi forankret et nyt værdisæt, som over tid bidrager til en ny kultur? Den udfordring stod et internt team i Statens IT overfor. De havde behov for at omsætte og aktivere organisationens kulturelle pejlemærke til konkrete mikrohandlinger i hverdagen. Teamet fik identificeret forbedringer og mikrohandlinger, som skulle bidrage til at indfri måladfærd.



Situation:

Statens IT ønskede at aktivere deres fire kulturpejlemærker, så de kom til udtryk i konkret adfærd hos den enkelte medarbejder, og de interne kunder kunne genkende pejlemærkerne i mødet med teamet og de enkelte medarbejdere.



Løsning:

Gennem GAP-analyse og adfærdsindsigter fik Statens IT defineret en måladfærd og udarbejdet et katalog over 16 helt konkrete mikrohandlinger, som gjorde det håndgribeligt, hvad den enkelte medarbejder kunne bidrage med i hverdagen.



Resultat:

Statens IT fik udarbejdet et mikrohandlingskatalog, som understøttede forandringen og aktiveringen af fire kulturpejlemærker. Mikrohandlingerne var med til at indfri de identificerede forbedringer og ønskede måladfærd om blandt andet højere kundetilfredshed og mere agil løsningsadfærd.



Vi arbejder målrettet med forandringsledelse ved at identificere og styre kritiske forandringer.

Case: Implementering af forandringsledelse som en strategisk kompetence i stor dansk lufthavn

En af Danmarks største lufthavne skulle begynde at arbejde med organisatorisk forandringsledelse på tværs af deres bygge- og anlægsprojekter. Projektorganisationen blev trænet i change management-metoden fra Prosci, og fik implementeret et change-værktøj til identificering af forandringsledelses risici. Forandringsledelse blev en integreret del af projektmodellen og blev anvendt af samtlige projektledere i forbindelse med planlægning af deres projekter.



Situation:

Projektafdelingen i lufthavnen stod overfor en fremtid, hvor projektporteføljen voksede, og deres påvirkningsflade blev større. Her skulle der tages højde for op imod 23.000 medarbejdere og 700 arbejdsgivere, foruden de flere millioner årligt rejsende. Derfor var det afgørende, at have fokus på forandringsledelse. Der var behov for at starte småt og synliggøre gevinsterne, så der blev skabt tryghed ved forandringsledelsesmetoden i projektorganisationen.



Løsning:

Ved at træne organisationen og synliggøre gevinsterne ved forandringsledelse kunne man løfte forandringsledelse ind i projektmetoden og forskellige processer: Interessentanalyse blev en indledende del af projekter; Udvikling af kommunikationsplaner blev en del af projektplanlægningen; Forandringsledelse blev et fast punkt i styregrupperapporteringen; Forventningsafstemning med modtagere af et nyt system eller interessenter der påvirkes af forandringen blev en fast del af projekterne, og slutteligt blev forandringsledelse et dialogværktøj blandt interessenter, projektledere og styregrupper.



Resultat:

Lufthavnen fik løftet forandringsledelse ind på organisatorisk niveau og modnet projektorganisationens metoder, så forandringsledelse nu er en integreret del af processerne, hvor det tænkes ind i ethvert projekt, som lufthavnen driver. Samtidigt er flere end 60 kolleger blevet trænet i forandringsledelsesmetoder, bl.a. ADKAR og ActeeChange – et forandringsledelsesspil. Kerneinteressenterne føler sig mere involveret, bedre informeret og trygge ved forandringerne, og de kan også se et forøget engagement i forandringerne og projektworkshops.



Vi har arbejdet med forandringsledelse siden 1995. Vi er besatte af forandringer. Forandringsledelse er en del af vores DNA og vores arv.

Med vores indsigt i forandring, vil vi være med til at sikre, at du får succes med dine projekter. Derfor lever vi op til vores navn, ChangeGroup.

Så spørgsmålet er, sætter du projekter i søen? Og husker du, at du dermed søsætter forandringer?



ChangeGroup
Lyngbyvej 2
2100 København Ø

Telefon: +45 3332 7778
info@changegroup.dk
www.changegroup.dk

sammen om digital transformation