

EN KORT INTRODUKTION TIL

TRANSFORMATION



HILDEBRANDT & BRANDT



”En af de absolut største udfordringer i nutidens usikre verdensbillede er at balancere det langsigtede og transformationelle fokus med en stabil og effektiv drift”

Mikkel Eriksen, Senior Partner

Ledelsesdrevet transformation er en afgørende kernekompetence i dag

- 1 Transformationers antal, tempo og kompleksitet er stigende, og større forandringer er uundgåelige for virksomheder i dag
- 2 Virksomheder er tvunget til at kæde strategi sammen med eksekvering gennem ledelsesdrevet transformation
- 3 Fejlslagne transformationer medfører store omkostninger – for medarbejdere, kunder og på bundlinjen

... og vi ved, at transformationer ikke altid lykkes

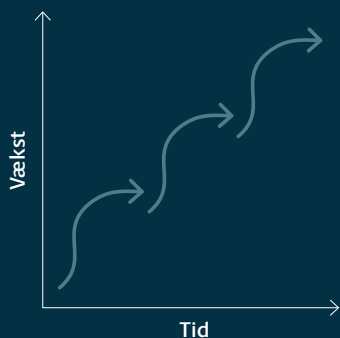
↓

50% lykkes ikke med at realisere den tiltænkte værdiskabelse i deres transformationer

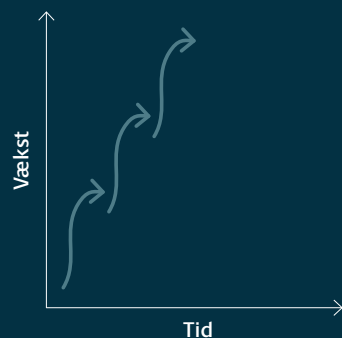
↓

70% lykkes ikke med at transformere organisationen i den ønskede hastighed

Verden er volatil, og uvished og kompleksitet er grundvilkår for virksomhederne...



For 100 år siden havde man én disruption ad gangen, som man tilpassede sig, og så kunne man transformere virksomheden.



I dag sker disruptions hele tiden hvilket medfører et meget mere frekvent behov for tilpasninger.

...Alligevel opleves der ikke en sikker og succesfuld vej gennem transformationer

Organisationer har ikke forståelse for transformationens betydning

En verden med konstant transformation kræver forståelse for, hvilken transformation man er i gang med, hvor omfattende transformationen er og hvad transformationen betyder for virksomheden.

Det strukturelle lederskab i transformationen er ikke tydeligt

Der er uklarhed i organisationen omkring beslutningstagning, roller og struktur – der mangler en klar strategisk tilgang, der skal sikre eksekvering af transformationen.

Ledere formår ikke at agere rollemodel for transformationen

Ofte formår ledere ikke at ændre deres tankesæt og adfærd i tråd med at skulle agere gode rollemodeller, hvilket er afgørende for at styrke kulturen og komme i mål med en transformation.

Medarbejderne skræmmes af transformationen frem for at motiveres

Transformationens nødvendighed og mulighed italesættes ikke tydeligt og med en klar plan. Medarbejderne skal købe ind på den positive vinkel frem for at blive skræmte af transformationens betydning for dem. Det kræver tydelig kommunikation.

Der er flere typer af transformation med forskellig motivation



Forbedring

Foreskrevet udvikling med inkrementel forbedring af den eksisterende tilstand. Den nye tilstand er kendt, og forbedringen stiller færre krav til organisationen.



Transition

Motivationen for transitionen er en ny organisatorisk tilstand, der løser et problem i den gamle. Den nye tilstand er kendt fra start og designes ud fra nogle principper. Transitionen stiller krav til strategiske og organisatoriske ændringer, men ikke til kulturelle.



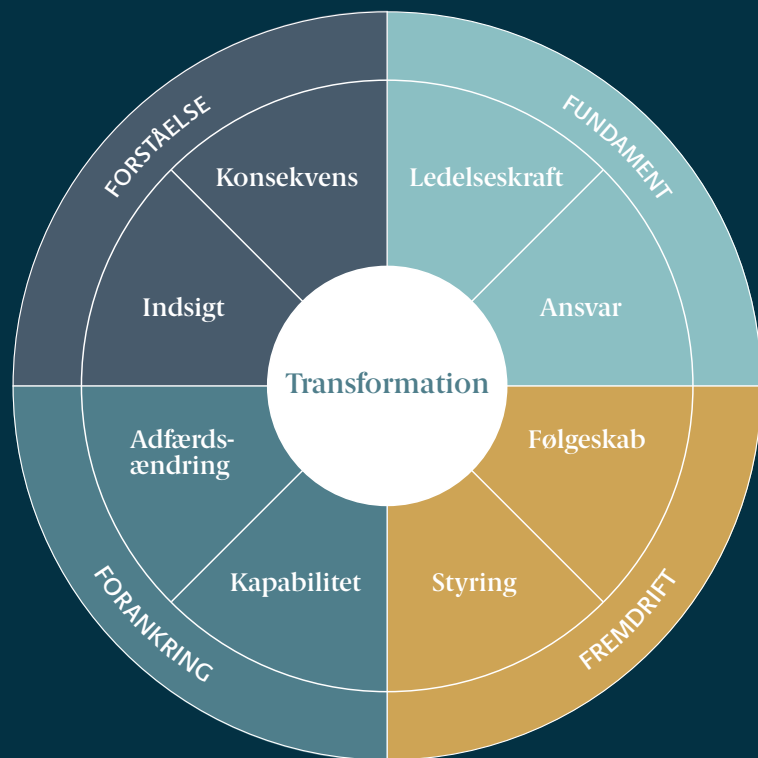
Transformation

Krav i omgivelserne og markedet dikterer behov for fundamentale ændringer for fortsat konkurrencedygtighed. End-state er ukendt fra start, og transformationen stiller store krav til både strategiske og organisatoriske ændringer, men særligt også til ændret mindset og kultur.

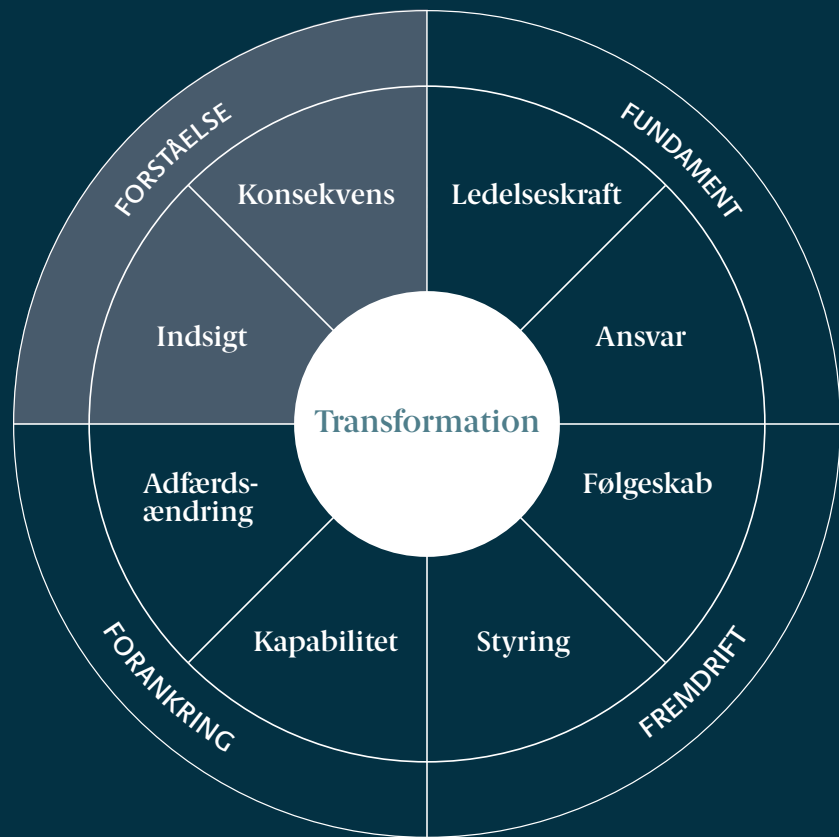


I en organisatorisk kontekst er transformation en *proces mod en ny ukendt tilstand, som kræver fundamentale ændringer* i både principper, adfærd og kultur; samt forandringer organisatorisk, der understøtter en ny kurs.

Transformationer er ikke lineære – de indebærer typisk fire iterativt afdækkede elementer, som indkapsles i *transformationshjulet*



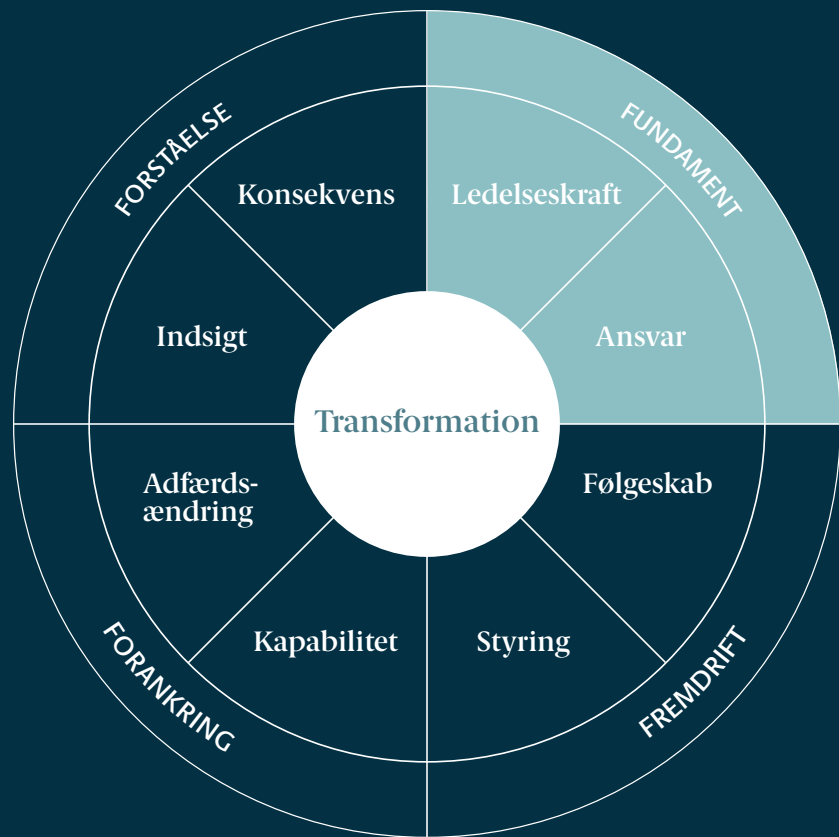
FORSTÅELSE	INDSIGT	Nedbryd forandringen i delmål og succeskriterier så alle i organisationen kender formålet
	KONSEKVENNS	Skab overblik over forandringens omfang, herunder mulige konsekvenser og risici, og læg en klar handleplan
FUNDAMENT	LEDELSESKRAFT	Skab ledelseskraft til at kunne gennemføre og forankre forandringen
	ANSVAR	Definér klare roller og mandater for de involverede
FREMDRIFT	FØLGESKAB	Kommunikér om forandringen på en meningsfyldt måde så der skabes følgeskab
	STYRING	Led forandringen gennem de rette styringsværktøjer
FORANKRING	KAPABILITET	Sikr, at organisationen har de nødvendige kapabiliteter til at sikre forankring
	ADFÆRDSÆNDRING	Nedbryd transformationen i konkret adfærd og fjern barriererne for at lykkes



Forståelse af transformationen skal skabe klarhed om, hvad vi ønsker at opnå, hvorfor, samt hvilke konsekvenser det har

Væsentlige forandringsopgaver

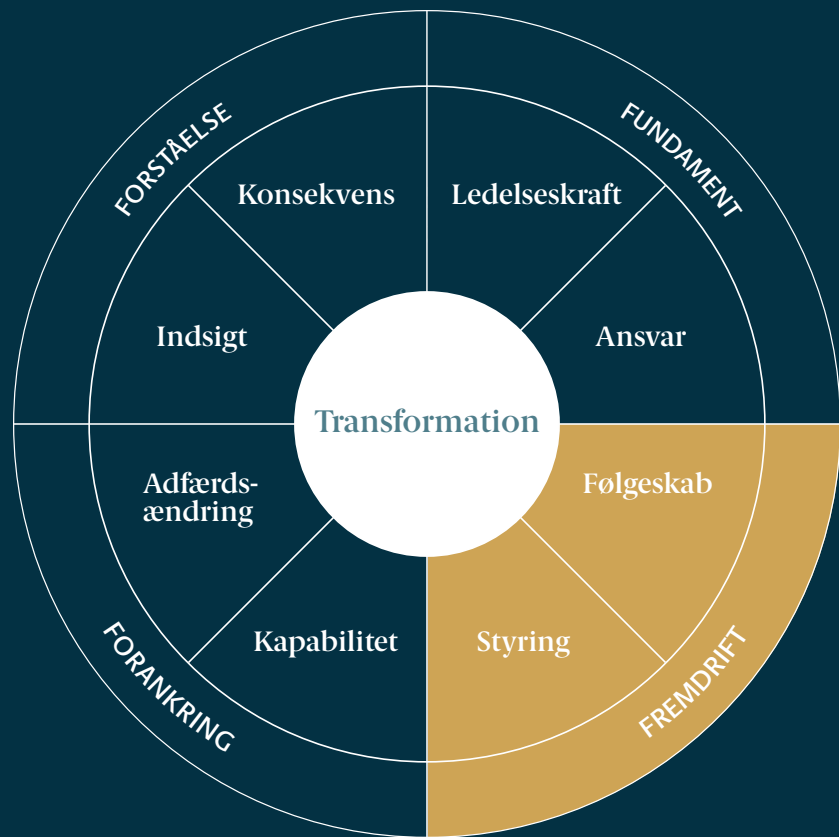
- Tydeliggør formålet med forandringen og fastlæg succeskriterier og konkrete målsætninger
- Tydeliggør forandringens omfang og sammenhæng til øvrige initiativer
- Afstem transformationens betydning for organisationen og transformationens risici



Gennem styrket ledelseskraft samt tydeligt ansvar og organisering skabes et godt fundament for transformationen

Væsentlige forandringsopgaver

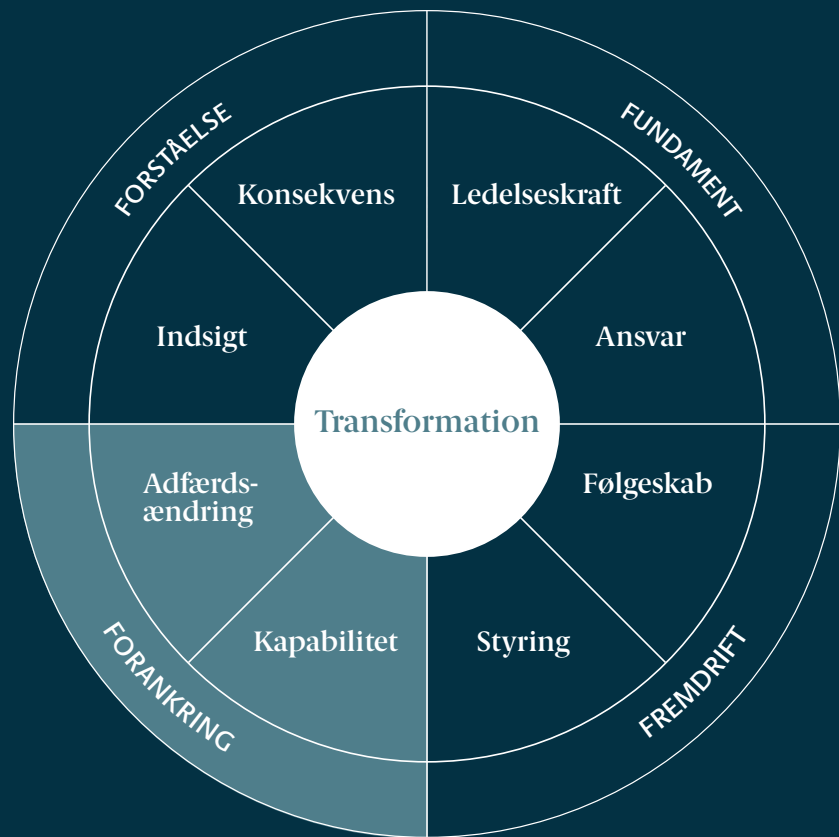
- Sikr kompetent og handlekraftig ledelse til at mobilisere, gennemføre og forankre forandringen
- Skab klarhed om:
 1. I hvilken grad den eksisterende organisation evner at arbejde med forandringen
 2. Hvordan arbejdet med forandringen organiseres og planlægges



Der sker fremdrift hvis der er følgeskab til transformationen og den eksekveres gennem den rette styringsmodel

Væsentlige forandringsopgaver

- Mobiliser relevante dele af organisationen
- Skab fundament og mening for reel adfærdsændring
- Vælg den rette styringsmodel som understøtter:
 - Fremdrift mod målet
 - Værdiskabende planlægningsproces
 - Nedbrydning af processen til bidder som organisationen kan håndtere
 - Overblik over fremdrift og risici, så indsatser kan korrigeres efter behov



Forankring er afgørende og sikres gennem kapabilitetsafklaring og adfærdsændringer

Væsentlige forandringsopgaver

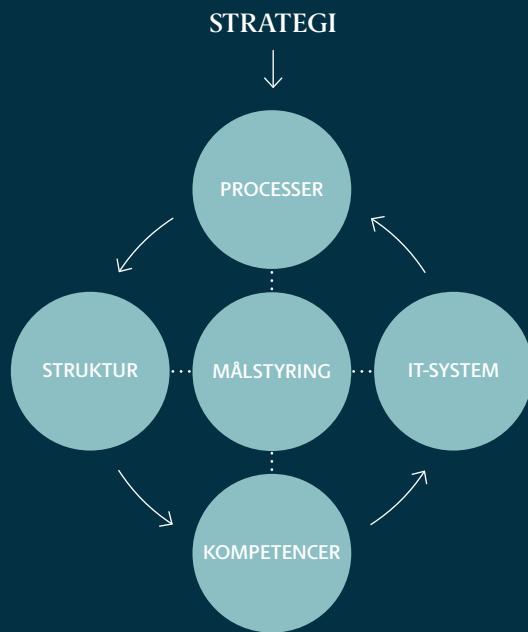
- Afdæk tilstedeværelse af kapabilitet til at gøre forandringen holdbar
- Definer behovet for opnormering af ressourcer, opkvalificering af kompetencer, opgradering af system/teknologi og justering i organisationsstruktur
- Skab reel transformation gennem adfærdsændring
- Skab nye gode og holdbare vaner – følge adfærdsændring over tid



VÆRKTØJER OG TIPS TIL

TRANSFORMATION

Transformation kræver forståelse af kontekst og af sammenhængen i organisationen



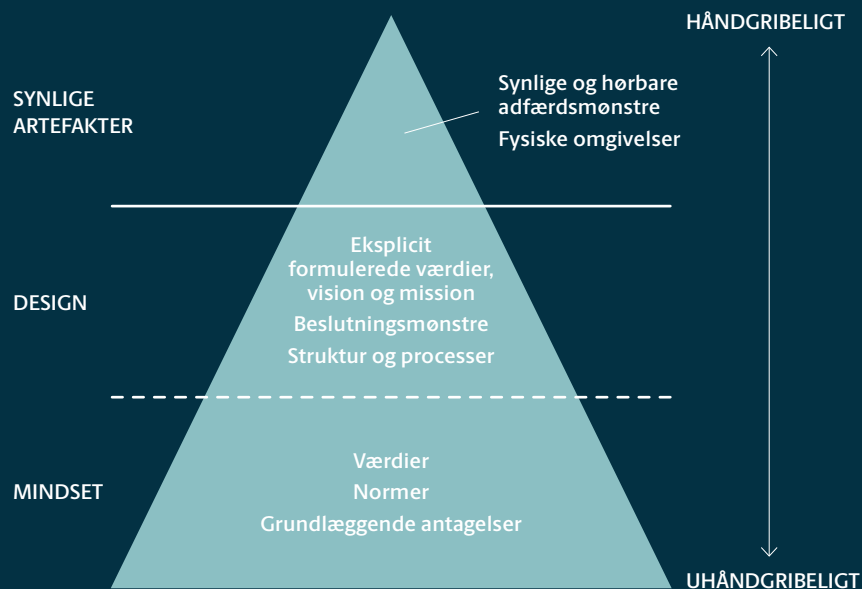
Succes med store organisatoriske transformationer kræver ofte, at vi forholder os til forandringsbehovet inden for alle elementer.

En god forandringsleder forstår, hvad transformationen betyder for de enkelte interessenter.

Her er det vigtigt at skelne mellem ledelsesfokus og medarbejderfokus.

Ledere har fokus på udfordringer i dag og muligheder i fremtiden, mens medarbejdere typisk har det trygt i nutiden, men ser bekymret på forandringer i fremtiden.

Indsigt i hvordan en transformation rammer organisationen, kræver kulturel forståelse



Kilde: Inspireret af Edgar Schein, 1985



Strukturer der flytter kulturen

Topledelsen skal sikre retning og struktur for at understøtte ledere i transformationen



Ledere viser retningen

Ledere er rollemodeller for rette adfærd – vi spejler os i vores ledere



Showcase – vis gode eksempler

Styrken i gode eksempler skal ikke undervurderes



Lad handlinger ændre vores mindset

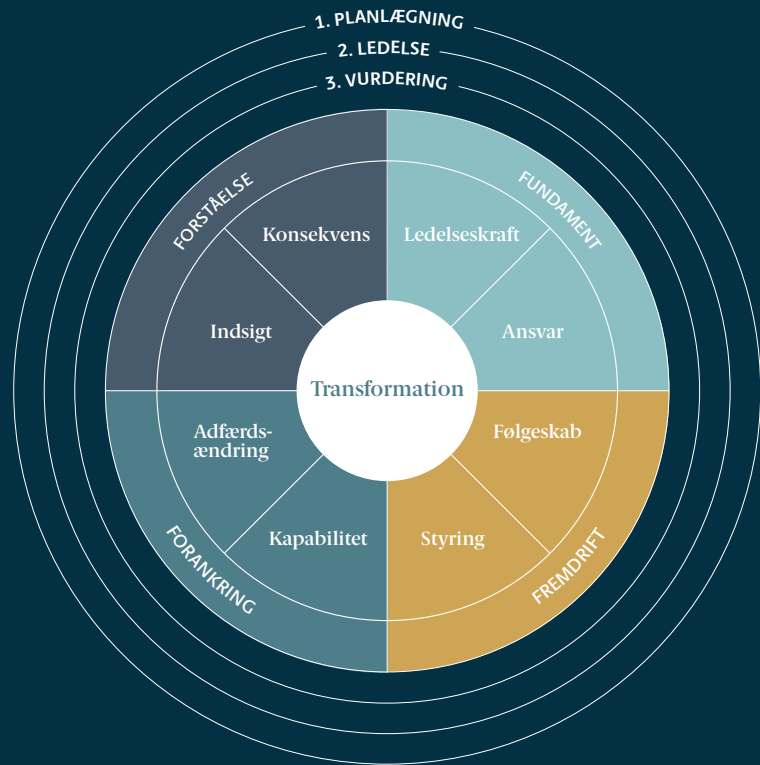
Når der arbejdes på en ny måde, vil vores mindset og tankeproces ændres over tid



En klar vision for fremtidens kultur

Der skal skabes et klart billede af fremtidens kultur og de fra-til-bevægelser, der vil opstå

Vores tilgang til transformation er struktureret med konkrete værktøjer til både at planlægge, lede og vurdere transformationen



1 Planlæg transformationen

Første skridt er at planlægge transformationen, herunder at vurdere indvirkningen på organisationen og lave en klar forandringsplan. I planlægning gennemgås hele transformationshjulet med særligt fokus på forståelse.

2 Led transformationen

Efter planlægningen er næste skridt at lede transformationen. Hele transformationshjulet gennemgås med tilhørende værktøjer som kan hjælpe med at lede transformationen. Disse er delt op på hjulets otte parametre.

3 Vurdér transformationen løbende

Transformationen bør løbende vurderes for at tydeliggøre, hvor der er behov for indsatser. Vurdering kan gøres både i planlægnings- og ledelsesfasen. Der er forskellige målinger, der kan benyttes afhængigt af formålet.

1. PLANLÆG TRANSFORMATIONEN

Gode råd til at forstå transformationens omfang og konsekvens

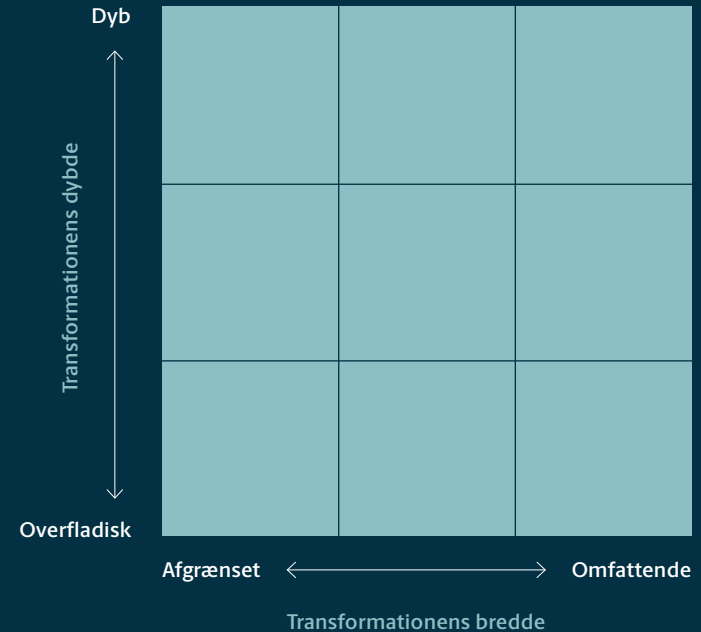
Brug parametrene bredde og dybde til at vurdere, hvor stor en transformation din organisation står overfor

Dybde: I hvor høj grad påvirker forandringen organisationens kultur og værdier, den enkeltes mindset, medarbejdernes arbejdsvilkår m.v.?

Bredde: Bliver alle i organisationen berørt, eller er det kun bestemte afdelinger eller individer?

Det er vigtigt at afdække, om en forandring rammer en omfattende del af organisationen eller er mere afgrænset, samt hvor fundamental forandringerne er for de berørte medarbejdere.

Der stilles forskellige krav til ledelsen alt efter hvor forandringen placeres.



2. LED TRANSFORMATIONEN

Gode råd til at sikre følgeskab og hensigtsmæssig involvering af interessenter

Lav en vurdering af hvilke interessenter der er involveret i transformationen, og i hvor høj grad de påvirkes af, og har indflydelse på, transformationen. Dette inddeler interessenterne i fire overordnede kategorier:

1. Høj påvirkning, lav indflydelse

Sørg for, at de er klædt på til forandringen og involvér dem løbende for at sikre adfærdsændring

2. Høj påvirkning, høj indflydelse

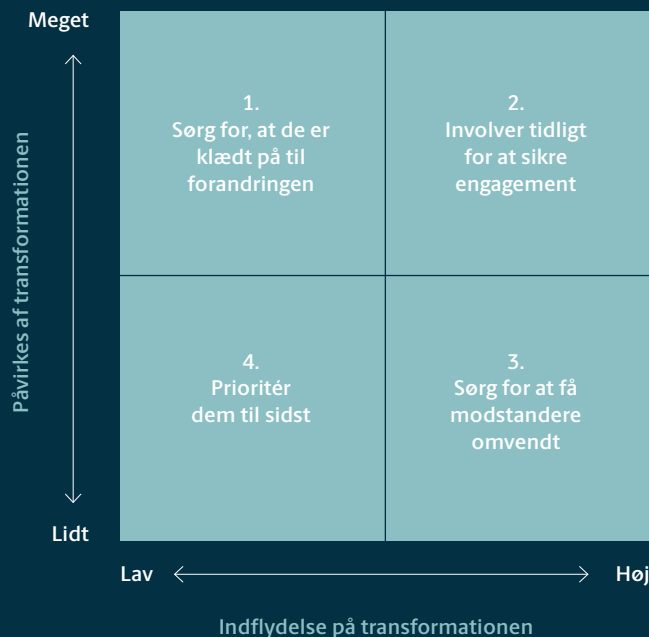
Involvér tidligt, og sørg for løbende at sikre at de er engageret og forstår formålet med transformationen

3. Lav påvirkning, høj indflydelse

Sørg for, at få dem som medspillere for transformationens formål så de er ambassadører, og gå forrest i at sikre forankring

4. Lav påvirkning, lav indflydelse

Vær opmærksom på dem, men prioritéér kræfterne på de andre tre kvadranter frem for interessenter i denne



3. VURDÉR TRANSFORMATIONEN LØBENDE

Gode råd til løbende at vurdere transformationen og håndtere eventuelle udfordringer

Lav løbende vurderinger blandt interessenterne for at kunne tage konkrete initiativer løbende.

Tre typer af målinger:

TEMPERATURMÅLING

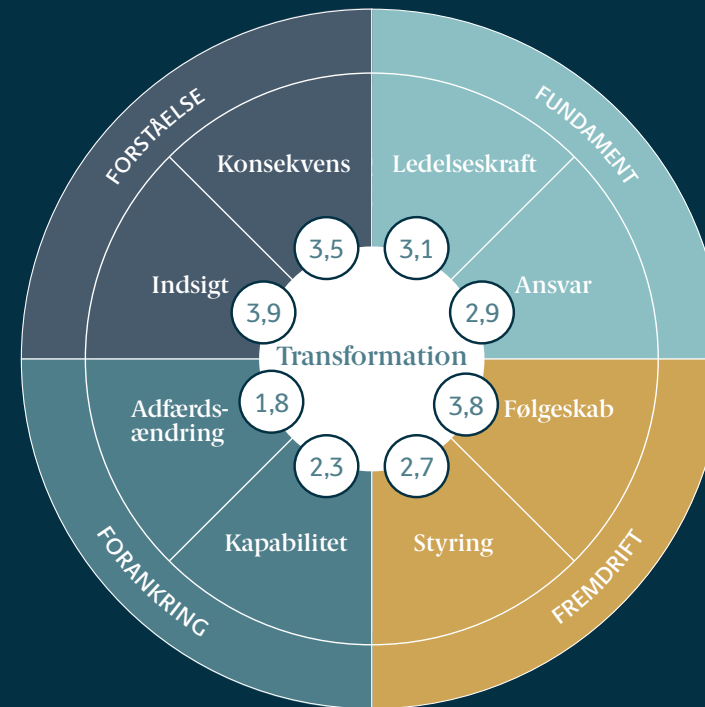
Målingen anvendes ofte ved fusioner og har fokus på de faktorer, der potentielt kan være en stor hindring for succesfuld transformation. Den er typisk en fast del af planlægningsfasen, og kører typisk med et månedligt taktslag under transformationen.

TRANSFORMATIONSMALING

Stiller skarpt på, om vi er på rette vej med transformationen både ift. trivsel samt de overordnede succeskriterier for transformationen.

MÅLING AF FORANDRINGSPARATHED

Giver indblik i, i hvilken grad medarbejdere og ledere er klar til forandringen og afdækker alle elementer af forandringsparathed i transformationshjulet, hvor en samlet score på hver parameter kan tydeliggøre, hvor der er behov for yderligere fokus.



EKSEMPEL: OUTPUT AF MÅLING AF FORANDRINGSPARATHED

Baseret på konkrete spørgsmål fås et overblik og et fingerpeg om, hvor de største udfordringer er i at sikre en succesfuld transformation. Underliggende værktøjer under hvert element kan anvendes til at arbejde aktivt med at øge scoren.



REAL VALUE. REAL PEOPLE.

Aarhus

Søren Frichs Vej 42L
DK-8230 Åbyhøj
+45 7020 0687

København

Esplanaden 7
DK-1263 København K
+45 7020 0687