

Styringsprincipper for organisatorisk forandring med IT

Unfreeze – Move – Freeze

8 faser i forandring

Rollemodellen

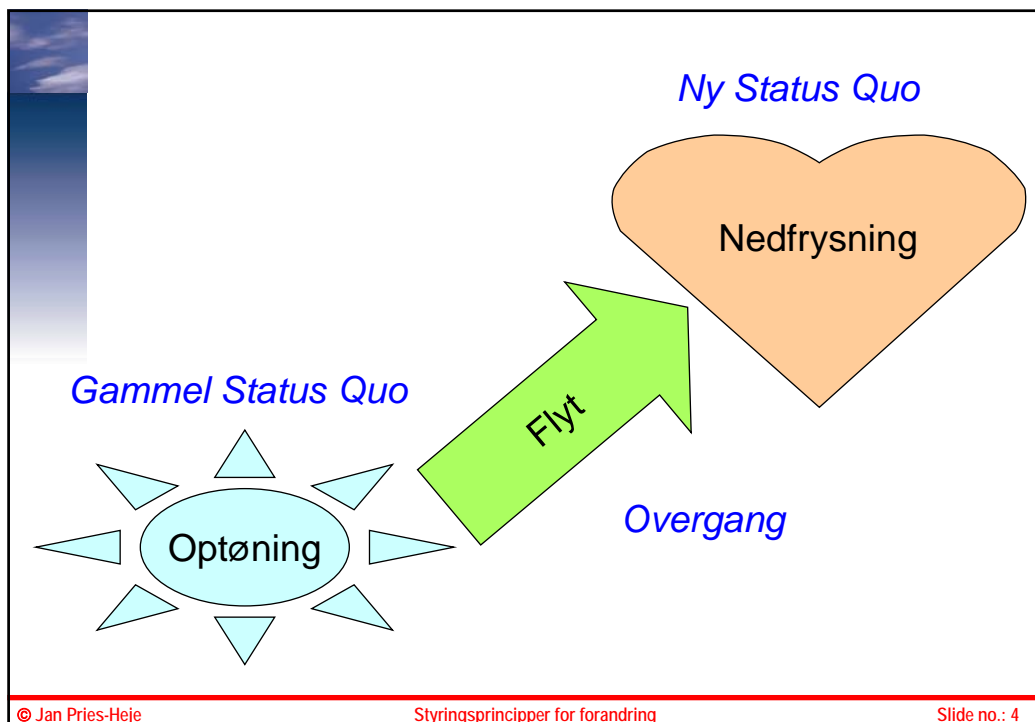
Opinionslederens særlige rolle

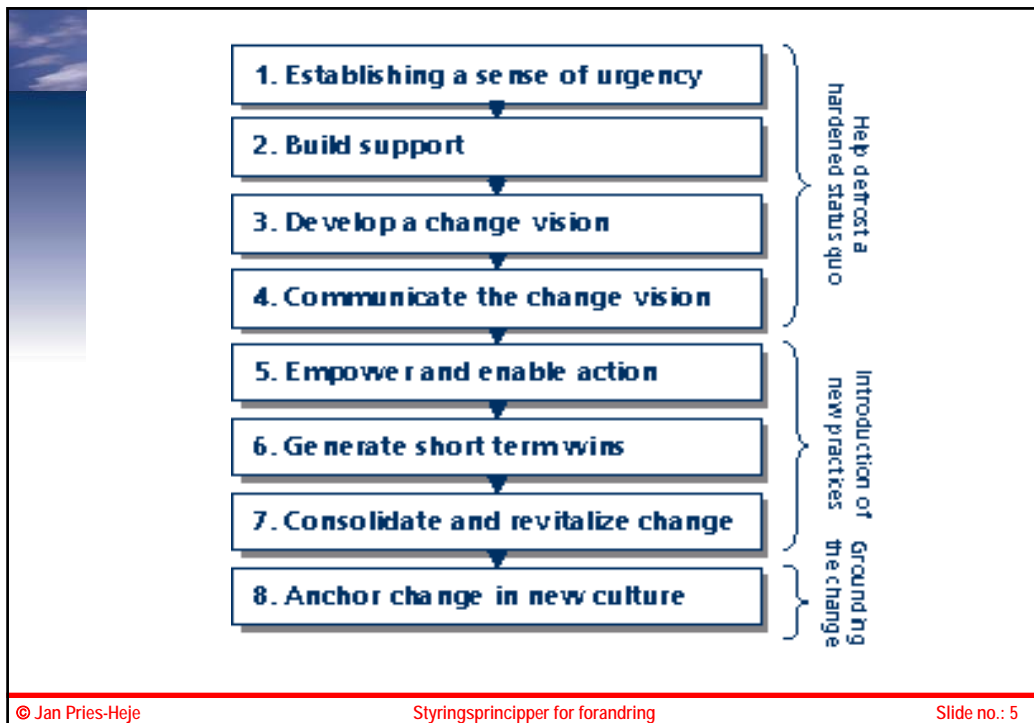
Efter denne lektion skal du ...

- kunne implementere den valgte it-governance struktur,
- herunder forudse forhindringer af både strukturel og motivationsmæssig karakter,
- og vide hvad der kan gøres for at håndtere disse.

Program for denne lektion

- Forelæsning: Forandringsledelse og -roller
- Gruppearbejde: Brug rollemodellen på et projekt
- Præsentation og feedback





Etabler en oplevelse af at forandring er nødvendig

- Den brændende platform
- Lav en krise
- Fjern tegn på succes
- Sæt høje mål
- Lyt til de utilfredse
- Stop rygklappere

© Jan Pries-Heje Styringsprincipper for forandring Slide no.: 6

Opret en styrende koalition

- S sammensæt et team med tilstrækkelig indflydelse:
 - *Position – kan de beslutte?*
 - *Ekspertise – har de viden?*
 - *Troværdighed – Har de tillid?*
- Teamet skal beherske både lederskab og ledelse
- Rollerne som ejer, igangsætter, forandringsleder og målgruppe skal være besat

Ledelse og lederskab

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Ledelse ("Management") har fokus på styring og kontrol• Planlægning• Budgettering• Organisering• Bemanding• Allokering• Opfølgning | <ul style="list-style-type: none">• Lederskab ("Leadership") har fokus på visioner• Fastlægger retning• Skaber tilslutning• Motivation• Inspiration |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

En effektiv vision

En vision er:

- Et muligt billede af fremtiden
- Fokuseret
- Fleksibel og justerbar
- Ønskværdig
- Realistisk, og
- Let at kommunikere

En vision:

- Viser retningen
- Motiverer til handling
- Hjælper til at koordinere og samordne handling

Sælg visionen om forandring

- Sig det tit
- Brug mange kanaler
- Sig det simpelt
- Brug metaforer, analogier og eksempler
- GØR hvad du SIGER ("Walk like you talk")
- Vær konsistent

Skab et bredere grundlag for handling ("Empowering")

- Identificer strukturer, procedurer og vaner der hindrer forandring
- Fjern forhindringerne
- Sørg for træning i det nye
- Sørg for at sikre ærlig diskussion om det nye

Lav nogle kortsigtede gevinster

- Kortsigtede gevinster er et bevis for at vi er på vej
- Giver tid til at få vejret igen og fintune planen
- Underminerer modstandere
- Opbygger fremdrift og tilhængere

Konsolider resultater

Konsolidering handler om, at imødegå det der kommer i vejen for forandringen, f.eks.:

- Snævre egoistiske interesser
- Misforståelser
- Mangel på tillid
- Forskellige vurderinger af situationen
- Frygt for det ukendte

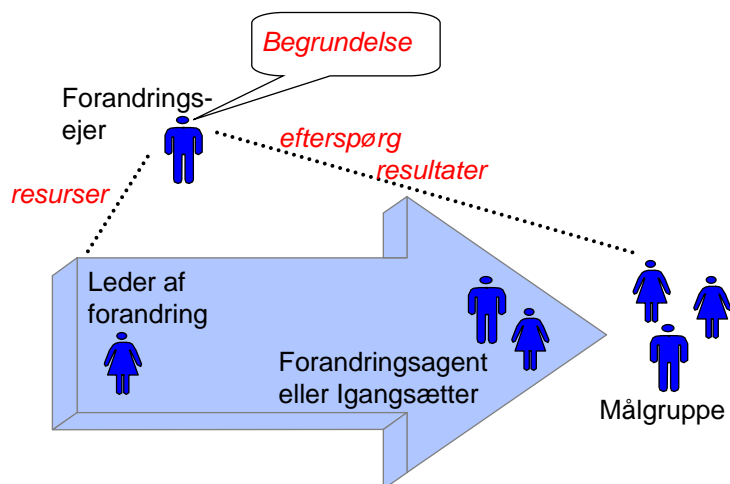
Sørg for at forankre den nye måde at arbejde på i kulturen

- Vis resultater
- Knyt resultaterne til forandringen – ”Det her er sket fordi ...”
- Forfrem dem der forandrer
- Skab nødvendig personale-udskiftning
- Husk at kultur er det der ændres sidst

Vigtigheden af rækkefølge

- Succesfuld forandring går igennem alle 8 faser i modellen
- At hoppe over en fase eller at komme for langt skaber altid problemer. Normalt springer man faser over når man komme runder tidspres udefra
- At hoppe til fase 5, 6 og 7 kan synes tiltalende. MEN, hvis man ignorerer optøning får man sjældent et ordentligt fundament at arbejde på.
- Man gennemfører typisk flere faser parallelt. Men handlinger bør initieres i fase-rækkefølge
- Hvis man gennemfører alle 8 faser har man en god chance for forandring der virker

Rollemodel



Forandring er som et skuespil

- Forandring er som et skuespil. Der er en række bestemte roller der skal spilles.
- Hvis en skuespiller mangler må forestillingen aflyses.

Forandring til en ny tilstand

- **Forandring** handler om at transformere et system fra en tilstand til en anden ønsket tilstand.
- **Omgivelserne** der kan påvirke hver af aktørerne. Kaldes ofte interessenter.
- **Målgruppen** er de software-udviklere eller udviklingsprojekter der skal ændre adfærd, tage en ny teknik i brug etc.

Forandrings-ejer(e)

- Ejer er den person eller gruppe, der godkender forandrings-projektet og efterspørger resultaterne.
- Har kompetencen til at træffe beslutninger.
- Ejer skal kunne modstå pres fra mange interessenter - der måske ser sig truet - mens forandring står på.
- Ejer er oftest at finde i den øverste ledelse
- Den mest afgørende rolle for forandringen

Ejerens begrundelse

- **Begrundelsen** for ønsket om forandring er den måde at se verden på som gør forandringen ønskværdig og hensigtsmæssig (“Weltanschauung”)

Ti krav til forandrings-ejer

1. Skal have kompetencen til at træffe beslutninger.
2. Skal kunne modstå pres fra mange interessenter - der måske ser sig truet - mens forandring står på.
3. Mener at forandringen er nødvendig (= har god begrundelse for ønskværdighed af forandring)
4. Har forståelse for langsigtet virkning af forandring
5. Vil løbe de risici der er forbundet med forandring
6. Skal og vil sikre tilførsel af nødvendige resurser
7. Måler fremgang og håndterer opståede problemer
8. Udtrykker tydeligt sit engagement i forandring
9. Efterspørger løbende (del-) resultater
10. Er indstillet på at belønne for at støtte forandring

Leder af forandring

- Dem der forbereder forandringen. Den væsentligste arbejdskraft.
- Kan være projektleder for forandrings-projekt med projektdeltagere.
- Normalt en af topledelsens eller liniechefernes nærmeste medarbejdere

Ti krav til leder af forandring

1. Skal have ejer og igangsætters tillid
2. Skal have diplomatiske evner og kende magtforhold i org.
3. Skal være oprigtigt involveret i forandring
4. Skal kunne arbejde i ustrukturerede arbejdsituationer
5. Skal trives med udfordringer
6. Skal kunne planlægge, analysere og skabe resultater
7. Skal være kreativ og kunne "sælge" forandringen
8. Skal kunne arbejde sammen med og motivere andre
9. Skal være åben for andres idéer og kunne give feedback
10. Skal have fornøden baggrund (uddannelse & erfaring) for forandring

Forandringsagent / igangsætter

- De personer eller grupper der i praksis påvirker målgruppens adfærd, og sikrer forandringens gennemførelse.
- Typisk en linie- eller funktionschef
- De personer hvis tale og handlinger andre i organisatione lægger særligt mærke til
- Følger op og sikrer at forandringen bliver en del af hverdagen
- Mange forandringer slår fejl fordi linie-chefer aldrig påtager sig igangsætter-rolle

Ti krav til forandringsagent / igangsætter

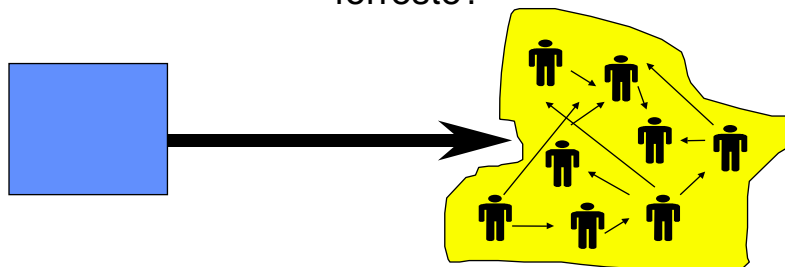
1. Skal opfattes af andre som kompetent
2. Skal ville hjælpe andre og tilsidesætte personlige mål
3. Skal være oprigtigt interesseret i forandring
4. Skal vedblivende kunne fokusere på forandringsmål
5. Skal drage effektivt nytte af andres resurser
6. Skal kunne organisere forandringsprocessen. Hvem ændrer adfærd hvornår og hvordan?
7. Skal tage initiativ til nødvendige beslutninger
8. Skal bemærke og håndtere konflikt og modstand
9. Skal effektivt kunne gøre sin indflydelse gældende
10. Skal kunne forstå de tekniske aspekter af forandring

Sprednings- netværk?

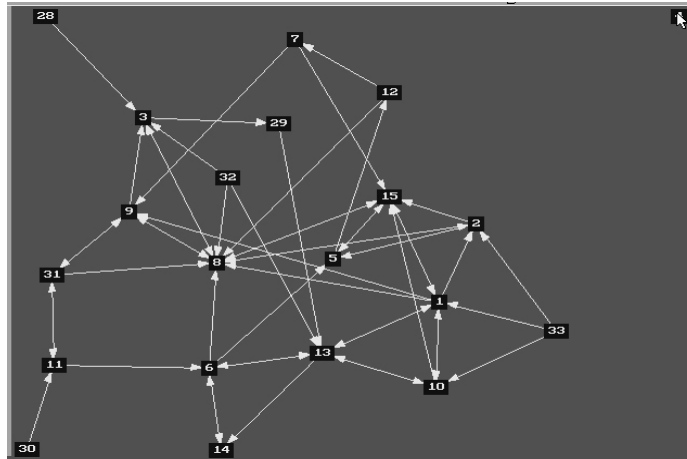
Hvordan spredes ting?

Hvem går forrest?

Hvad kendetegner de
forreste?



Eksempel på spredningsnetværk Læger i Galesburg, Illinois 1955



Kilde:
Coleman, Katz, & Menzel
"Medical Innovation: A
Diffusion Study" 1966.

Karakteristika for opinionsledere

- Megen eksponering til masse-kommunikation (TV, aviser, nyheds-sites)
- Megen kontakt med forandringsagenter
- Tendens til at være højt placeret i det socio-økonomiske system (uformelle ledere)
- Innovative.
- Respekterede i det sociale system

Hvordan finder man opinionslederne i et system

- Position: Hvem er formelle ledere? Har tillidsposter, hædersbevisninger etc.
- Socio-økonomisk metode: Hvem er din leder? Hvem spørger du til råds?
- Rating: Hvem er lederne i dette system - på en skala fra 1 til 5?
- Selv-evaluering: Er du opinionsleder? Use of key informants.
- Observation: Registrer kommunikation efterhånden som den foregår.

Anvendt litteratur

- Kotter, John (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, March-April 1995.
- Kotter, John P. & Dan S. Cohen (2002). The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organisations. Harvard Business School Press. ISBN 1-57851-254-9.
- Pries-Heje, Jan (2003). Role Model for the Organisational IT Diffusion Process. Proceedings of the fifth IFIP 8.6 working conference, on the diffusion and adoption of information technology, 6th - 8th October 2003, Elsinore, Denmark.
- *Rollemodellen er udviklet af Jan Pries-Heje. Som oprindelig inspiration havde jeg primært 1. og 2. neden for. Den form modellen har her er et resultat af flere iterationer hvor konkrete erfaringer med anvendelsen af modellen har ført til ændringer og tilpasninger. (1) Bendix, Jan & Ole Steen Andersen (1995). Forandringsledelse - kommunikation, adfærd og samarbejde. Børsens Forlag. Herfra inspiration især til igangsætterrollen, samt til listerne med krav. (2) Checkland, P. & J. Scholes (1990). Soft Systems Methodology in Action. Wiley. Herfra inspiration især fra CATWOE-teknikken.*
- Rogers, Everett M. (1995). Diffusion of Innovations. 4th Edition. The Free Press, New York, USA.