



IMPLEMENTERING - FRA BARRIERER TIL SUCCES

DFK konference

Torsdag den 22. september 2016
Hotel Storebælt, Nyborg

Side 15



Forandringer sker først, når de giver mening!
Måske er det tid til at lytte til fortiden i stedet for at tænke nyt?
Side 03

Hvor får du dit kick på arbejdet?
Hvilken arketype er du?

Side 07

Fra festmåltid til hverdagskost
7-trins-modellen

Side 20

- 03** | **FORANDRINGER SKER FØRST, NÅR DE GIVER MENING!**
Af Adm. direktør Jeppe Vilstrup Hansgaard, Innovisor
- 07** | **HVOR FÅR DU DIT KICK PÅ ARBEJDET? -HVILKEN ARKETYPE ER DU?**
Interview med ledelsesekspert og Ph.D. Helle Hedegaard Hein
Af Annemette Schultz Jorgensen, freelancejournalist
- 11** | **DFK KONFERENCE 24. NOVEMBER 2016**
"Muligheder / risici og lederskab - til dig der arbejder med kvalitet"
Afholdes på hotel Storebælt, Nyborg
- 12** | **KVALITETSLEDELSE: KATALYSATOR FOR EFFEKTIVISERING OG BEDRE TRIVSEL**
Interview med chef for Aarhus kommunes Center for Miljø og Energi Claus Nickelsen
Af kvalitets- og projektleder Kristian Lei Kaltoft, Center for Miljø og Energi, Aarhus Kommune
- 15** | **DFK KONFERENCE TORSDAG DEN 22. SEPTEMBER 2016**
"IMPLEMENTERING - FRA BARRIERER TIL SUCCES"
Afholdes på hotel Storebælt, Nyborg.
- 18** | **LEGATER UDDELT TIL 4 STUDERENDE**
Af Ib Orlamundt, formand for Dansk Forening for Kvalitet
- 20** | **FRA FESTMÅLTID TIL HVERDAGSKOST**
Af Partner Søren Brandi og Partner Anders Nørregaard, Hildebrandt & Brandi A/S
- 24** | **DE FØRSTE ISO 9001:2015 OG ISO 14001:2015 CERTIFIKATER ER NU UDSTEDT!**
Af Marketing Coordinator Ditte Bjerg Jensen, Bureau Veritas Denmark
- 26** | **STRATEGISK UDVIKLINGSMODEL: OVERBLIK, MÅLFOKUS OG RETTIDIG OMHU**
Af kvalitets- og projektleder Kristian Lei Kaltoft, Center for Miljø og Energi, Aarhus Kommune
- 28** | **DER ER LANGT FRA ESBJERG TIL RIO**
Interview med Head of Global QHSE Dan Østergaard, Viking Life Saving equipment
Af Kommunikationskonsulent Lane Markholt-Hansen, Dansk Standard
- 30** | **SIDEN SIDST**
Oversigt over leverandører
Velkommen til vore nye medlemmer
Jobs via DFK
- 32** | **BAGSIDEN:**
BESKRIVELSE AF KONFERENCEN TORSDAG DEN 22. SEPTEMBER 2016:
"Implementering - fra barrierer til succes"

HØR MERE PÅ
KONFERENCEN
22. SEP. 2016

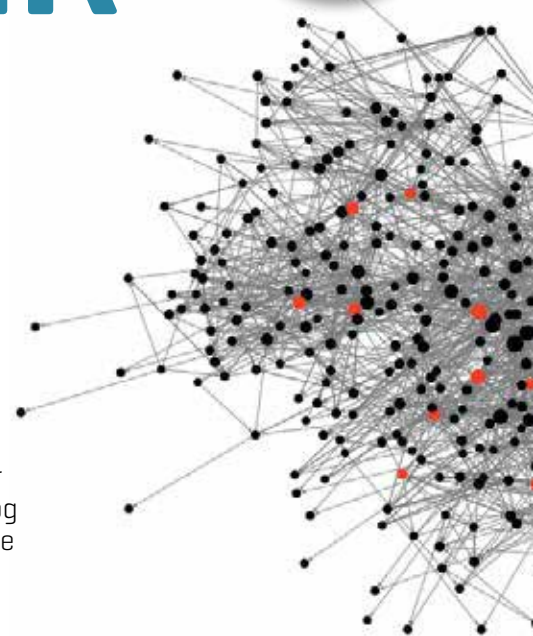
HØR MERE PÅ
KONFERENCEN
22. SEP. 2016

HØR MERE PÅ
KONFERENCEN
22. SEP. 2016



FORANDRINGER SKER FØRST, NÅR DE GIVER MENING!

HØR MERE PÅ
KONFERENCEN
22. SEP. 2016



Undersøgelser viser igen og igen, at op til 70 pct. af alle forandringer slår fejl. I en turbulent og usikker verden, hvis eneste konstant er, at alting forandres, udgør det selvsagt et problem af dimensioner. Organisationer forsøger hele tiden at tænke nyt, anderledes og alternativt for at løse problemet.

Tesen er, at den forandringsparate slår den mindre forandringsparate - og at det hele handler om struktur og proces.

Sagen er, at en reel forandring kræver en ændring i adfærd og ikke bare, at du kan sætte hak ud for de forskellige aktiviteter i din projektplan. Den nye SOP er ikke implementeret bare fordi, du har kommunikeret den! Vanerne tager over og forandringsprojektet bliver alt for ofte reduceret til en parentes. Forandringerne sker først, når de giver mening for den enkelte.

Måske er det tid til at lytte til fortiden i stedet for at tænke nyt?

Af Adm. direktør Jeppe Vilstrup Hansgaard, *Innovisar*

FOLKENE PÅ GULVET SKAL ENGAGERES

I 1840 holdt Abraham Lincoln tale for en mindre forsamling af politisk interesserede mennesker i Illinois. Den høje og ranglede mand var i gang med at udskifte en anonym tilværelse som advokat med en markant position i det amerikanske politiske liv. I talen skitserede han sine fem principper for at sikre sig sejren i den forestående valgkampagne.

Lincoln tabte sin valgkampagne. Dermed kunne han være blevet en parentes i amerikansk historie.

Det blev han som bekendt ikke. I stedet indtog han i marts 1861 embedet som USA's 16. præsident.

Kan vi så lære noget af Lincoln's fem principper i dag, når de ikke hjalp ham til at blive valgt i 1840?

- Ja, bestemt!

De fem principper, han skitserede, kan, hvis de anvendes rigtigt forbedre muligheden for succes med forandringer markant.

Kernen i principperne er, at forandringer lykkes bedst, når "folkene på gulvet" engageres til at stå på mål for de forandringer, som skal gennemføres. De bedste til at engagere "folkene på gulvet" er dem, de har tillid til blandt deres kollegaer.

LINCOLN'S FEM PRINCIPPER [FRIT OVERSAT]

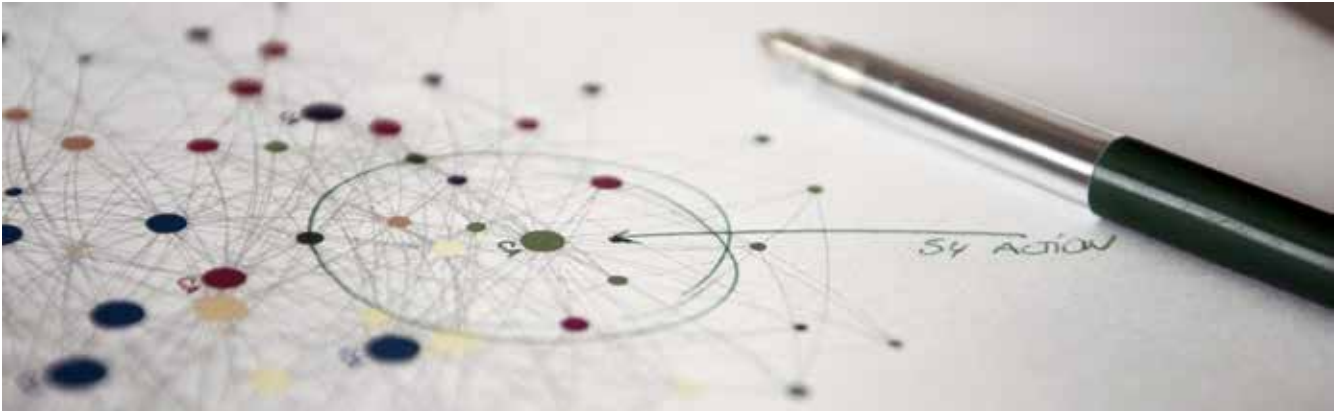
• In each location, create a sub-com-

mittee -> Mobiliser forandringsagenter i alle dele af organisationen

- Prepare a perfect list of all the voters -> Forbered en fuldstændig liste over involverede i forandringen
- Determine with certainty whom each voter will support -> Find ud af, om de involverede er for eller imod forandringen
- To persuade the undecided send in someone they trust -> Brug folk, der har tillid i organisationen til at overtale tvivlerne
- Turn on the good whigs on Election Day -> Vær sikker på, at alle er der, når du har brug for dem

Jeg vil i det følgende gennemgå, hvor og hvordan de fem principper har relevans i 2016.





» **MOBILISER FORANDRINGSAGENTER I ALLE DELE AF ORGANISATIONEN**

Selvfølgelig skal man mobilisere forandringsagenter i de dele af organisationen, som forandringerne vedrører. Det håndteres f.eks. ved at etablere en lokal referencegruppe eller afholde et par fokusgruppemøder.

Men hånden på hjertet. Bliver dette ikke alt for ofte nedprioriteret, når selve definitionen af forandringen er overstået?

Når forandringens vinde blæser – er det så ikke her tidsforbruget nedprioriteres til fordel for checklister, statusrapporteringer og anden brandslukning?

Jeg tror det.

Erfaringsmæssigt er en af de største barrierer for succesfulde forandringer geografi. Vi mennesker er mindre tilbøjelige til at snakke uformelt sammen, hvis vi ikke er fysisk i nærheden af hinanden.

Den barriere sætter allerede ind ved en afstand på 10 meter. Virtuelle værktøjer kan stadig kun afhjælpe den barriere. Det er en udfordring for forandringer, da det netop er i den uformelle tillidsfyldte samtale, at medarbejderne finder ud af om forandringerne giver mening.

Det handler altså om at få forandringerne til at blive en del af den uformelle samtale – kaffemaskinesnakken – overalt i organisationen.

Den bedste anbefaling, i forhold til at

mobilisere forandringsagenter er derfor at identificere og mobilisere forandringsagenter overalt i organisationen – og for at sikre fokus gøre det fuldstændig klart for ledelsen, hvor forandringen risikerer at mislykkes, hvis en repræsentation fravælges eller nedprioriteres.

FORBERED EN FULDSTÆNDIG LISTE OVER INVOLVEREDE I FORANDRINGEN

De færreste organisatoriske forandringer er så omfattende, at de har indflydelse på hele organisationen.

At det kun er en delmængde af organisationen, der skal udsættes for forandringen udgør en stor udfordring, da den eksakte målgruppe dermed kan være ukendt. Dette gør sig specielt gældende for kvalitetsområdet, som jo af natur arbejder på tværs af organisationen.

Man kan ikke altid finde de kvalitetsansvarlige på organisationsdiagrammet. (Figur 1)

Måske er kvalitet kun 10% af arbejdsopgaven hos nogle?

Der er specielt to projekter, jeg gerne vil nævne som inspiration til at få lavet en fuldstændig liste over interessenter.

Begge projekter var tvær-organisatoriske og dermed ikke synlige på organisationsdiagrammet.

Den ene omhandlede et Skandinavisk Business Intelligence-initiativ.

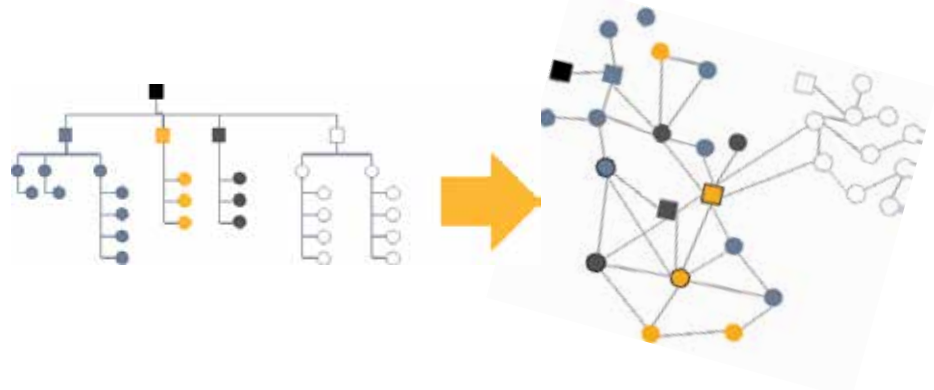
Den anden et globalt HR-initiativ.

I begge eksempler havde projektledelsen fra hovedkontoret en skråsikker opfattelse af, at de kendte målgruppen for forandringen. Reelt kendte de kun 10-20% af dem, der ville blive berørt.

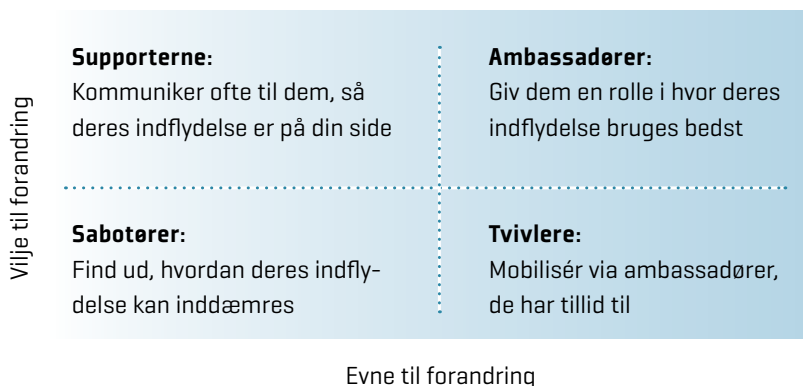
Hvad det betyder for forandringskommunikationen, hvis man udvikler sin plan med udgangspunkt i en så mangelfuld viden om målgruppen?

I bedste fald efterlader initiativet kun små dønninger. I værste fald tabes forandringsinitiativet på gulvet.

FIGUR 1



FIGUR 2



DET ER SPECIELT VIGTIGT AT KIGGE PÅ DE INTERESSETER, DER HAR MEST INDFLYDELSE. FØLELSER SMITTER – OGSÅ I FORHOLD TIL FORANDRINGSINITIATIVER

3 GODE RÅD:

- Du bør altid udfordre din egen og chefernes reelle indblik i det virkelige community omkring forandringen
- Invester den tid, det tager at spørge ude i organisationen, hvem der er involveret.
- Det er ikke nok at spørge cheferne
 Spørg organisationen fra flere vinkler:
 Hvem samarbejder du med?
 Hvem holder du møde med herom?
 Hvem spørger du til råds? etc.

FIND UD AF, OM DE INVOLVEREDE ER FOR ELLER IMOD FORANDRINGEN

Når du ved, hvem der er i din målgruppe, skal du i gang med at undersøge deres holdning til forandringen, f.eks. ud fra ovenstående matrice. (Figur 2)

Det er specielt vigtigt at kigge på de interessenter, der har mest indflydelse. Følelser smitter – også i forhold til forandringsinitiativer.

Forsøg derfor at forstå, hvem der har indflydelse på hvem. Hvad er det, der binder folk sammen? Det kan blandt andet være anciennitet, køn, uddannelse, sprog, sport eller lignende. Undersøg om der er skjulte grupperinger i organisationen.

BRUG FOLK, DER HAR TILLID I ORGANISATIONEN TIL AT OVERTALE TVIVLERNE

Næsten enhver organisation, der består af et hovedkontor og flere underenhe-

der, vil bruge folk i forandringsarbejdet, som hovedkontoret kender og har tillid til. - "Tordenskjolds soldater". Sandheden er bare, at "Tordenskjolds soldater" ikke har tillid i underenhederne.

Nej, desværre er det ikke hovedkontoret, som nyder den største tillid. Og nej, der er heller ikke altid den administrerende direktør.

I en verden hvor folk konstant bliver eksponeret for budskaber fra TV, sociale medier, mails m.v., som alle til fulde har til formål at overbevise os om, at vi skal engageres eller købe, så er det hos vores nære relationer – vore kollegaer - at vi finder ud af, om vi kan have tillid til et budskab eller ej. Om det giver mening at ændre adfærd.

Det er i dialogen ved kaffemaskinen og frokostbordet, at det sker. Her opsøger medarbejderne typisk kollegaer, der er sympatiske – der giver dem energi.

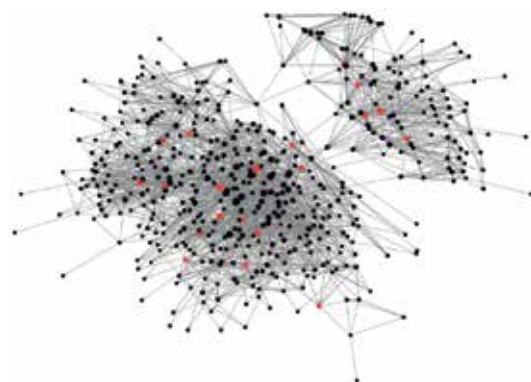
Forestil dig, hvad der sker, hvis dine budskaber pludseligt bliver leveret af personer, tvivlerne har tillid til? Ja, så sker der ting og sager.

Betyder det så, at du skal i dialog med samtlige medarbejdere i virksomheden, hvis du skal lave den rigtige forandringskommunikation?

Nej, det er selvfølgelig helt umuligt ud fra en omkostningsbetragtning. Du skal tale med de rigtige!

På tværs af de analyser, jeg har lavet som konsulent, viser det sig altid, at ca. 3% af organisationen influerer på 80-90% af medarbejderne. (Figur 3)

FIGUR 3



Kilde: Innovisor projekt, 2015

Hvem, der er i den gruppe, er næsten aldrig kendt af hovedkontoret. Med god grund.

I et projekt, jeg var involveret i for et par år siden, sad den mest indflydelsesrige medarbejder i et andet land end ledelsen, fem niveauer nede i organisationen.

VÆR SIKKER PÅ, AT ALLE ER DER, NÅR DU HAR BRUG FOR DEM

Eksemplerne på dårlig forandringsledelse er mange.

Ofte får man etableret sin interessentanalyse, sin kommunikationsplan og sin træningsplan.





CV
JEPPE
VILSTRUP
HANSGAARD

Jeppe Vilstrup Hansgaard er Executive MBA fra Henley Business School.

Han har suppleret denne med videreuddannelse i Strategic Decision & Risk Management fra Stanford School of Professional Development.

Jeppe er ejer og adm.dirrektør i rådgivningsvirksomheden Innovisor, som arbejder globalt med at accelerere forandringer ved at udnytte det skjulte potentiale i virksomhedens reelle samarbejdsstruktur.

Jeppe er ofte brugt foredragsholder indenfor og aktivt engageret i udviklingen af disciplinen forandringsledelse. Han har figureret i bl.a. Wall Street Journal, BBC, Forbes og CNN.



Men derefter samler dokumenterne støv i en dokumentfolder – eller når bølgerne går højt, bliver de til et arbejdsværktøj for yngste mand på projektet, der konstant har til opgave at vise fremdriften på forandringsledelsen ved på en eller anden måde at koble igangværende aktiviteter til den oprindelige forandringsplan. Det nytter selvfølgelig ikke.

Der er brug for en langt skarpere og mere dynamisk opdatering af dokumenterne, og ikke mindst opfølgning. Opfølgning ikke kun retrospektivt på planerne, men også på alle de interessenter, der dagligt spiller en vigtig rolle i forandringen.

Udfordringen er, at sikre sig, at alle udfylder de opgaver, som deres rolle indebærer. Ofte samtidig med, at de skal udføre deres daglige job. Du skal være sikker på, at de er der, når du har brug for dem! – At de er med i de samtaler, hvor kollegaerne beslutter, om det hele giver mening. Dette kræver selvfølgelig også, at de har indsigt i, hvad der sker. Ellers er det svært at stå på mål for forandringen.

Det kræver stærk interessentledelse og konstant opfølgning.

I min optik er dette en opgave, den meget erfarne forandringsleder skal tage på sig – og som ikke kan uddelegeres til mere uerfarne assistenter.

AFRUNDING

Abraham Lincolns principper er skræmmende relevante i forhold til moderne forandringsledelse. Alt for ofte glemmer vi 2-3 af de principper, han skitserede i sin tale i 1840. Vi glemmer at finde den rette målgruppe for forandringen, vi glemmer at forstå, hvem organisationen reelt har tillid til, og vi glemmer at følge op.

Måske er det, fordi det er besværligt, komplekst, eller fordi vi ikke kan få allokert ressourcer til at agere grundigt nok? Resultatet er dog det samme. Forandringer fejler stadig alt for ofte. Jeg er af den overbevisning, at større opmærksomhed, specielt på principperne 2, 4, og 5 kan ændre dette markant. Kommunikationen bør være mere fokuseret omkring at påvirke og engagere de rigtige (= mest indflydelsesrige) individer i organisationen.

Dermed bliver forandringsaktiviteterne langt mere effektive, end det vi oplever i dag – og sandsynligheden for en reel forandring øges markant. ●