

I spidsen for forandringer

1 - Etablér oplevelsen af nødvendighed

Tvingende nødvendigt!

+ selvtilfredshed!

Kunstig krise?

2 - Opret en styrende koalition

De rette mennesker:	<ul style="list-style-type: none"> • Stillingsindflydelse • Ekspertise • Troværdighed • Lederskab 	Skab tillid Et team med rigtig sammensætning og stor indbyrdes tillid, med fælles mål og godt samarbejde.	Udvikle fælles mål Ønske og forpligtigelse til at yde ekstraordinært for at opnå resultat på et højt niveau
---------------------	---	---	---

Pas på slanger

3 - Udvikle vision og strategi

Vision refererer til billeder af fremtiden med nogle implicite eller eksplicite kommentarer om, hvorfor der bør stræbes efter at skabe den fremtid.	Visionen skal:	<ul style="list-style-type: none"> • Præcisere generelle kurs • Motivere (trods ulyst) til initiativer i rigtig retning • Medvirke til effektivt at koordinere handlinger 	Det skal være muligt at beskrive visionen bag et forandringsinitiativ på max. 5 min. og modtage en reaktion, der viser forståelse og interesse.
---	----------------	--	---

Er det her OK mht. visionen?

4 - Formidle forandringsvisionen

Kommunikation er bedst når den er så direkte, klar samt enkel, at den har elegance.	Risiko og udfordring: Ledere kommunikerer for lidt og forandringsprocessen går i stå.	<ul style="list-style-type: none"> • Eksemplets magt • Interaktion • Forklaring af inkonsekvens • Diverse fora • Metaforer / analogier
---	---	---

Gentagelse + Enkeltfød

5 - Skab grundlag for handling – styrk kompetencen

Præstations-vurdering skal indeholde kernen i vision/strategi.	Når strukturelle barrierer ikke fjernes på en god måde, er der risiko for at medarbejderne bliver frustrerede og mister tiltroen til hele forandringen.
Holdningsorienteret træning er lige så vigtig som faglig træning.	Giv en bred skare af mennesker kompetence til at handle, ved at fjerne barrierer for visionen.
Efteruddannelse er påkrævet, men det skal give den rette slags oplevelse, så medarbejderen føler at kurser støtter det at klare nye ansvarsområder.	<ul style="list-style-type: none"> • Kommuniker en fornuftig vision til medarbejderne • Gør strukturer forenelige med visionen • Sørg for den nødvendige uddannelse af medarbejderne • Bring informations- og personalesystemer på linie med visionen • Konfronter arbejdsledere der modarbejder nødvendig forandring

Ærlig dialog!

6 - Generér kortsigtede gevinster

Realiser gevinster som konkret feedback om visionens validitet.	Underminér kynisme og egoistiske modspillere.	Opbyg troværdighed gennem synlige kortsigtede og utvetydige resultater.
Bevis at ofre ikke er forgæves.	Succes giver fremdrift.	Finindstil vision og strategi.

Store forandringer tager længere tid!

7 - Konsolider resultater – skab mere forandring

Simultane forandringsprojekter kræver:	<ul style="list-style-type: none"> • Lederen koncentrerer sig om overordnede ledelsesopgaver. Lederskab • Lederen delegerer ansvar og ledelse længst mulig ned i organisationen. 	Reducér systemers indbyrdes afhængighed.	Traditionens kræfter har stor styrke og hastighed.
		Slappes der af før arbejdet er færdigt, tabes fremdrift.	Der bliver flere forandringer end først antaget.

Mere forandring – ikke mindre.

8 - Forankre nye fremgangsmåder og metoder i kulturen

Kultur refererer til adfærdsnorm og fælles værdier i en gruppe.	Af og til er eneste vej til kulturændring at udskifte nøglepersoner.
Fælles værdier er vigtige interesser og mål, som deles af gruppen.	Gør beslutninger vedr. forfremmelse til noget meget vigtigt. Kriterierne for advancement skal bringes i overensstemmelse med ny praksis.
Normer for adfærd er for gruppen normale måder at handle på, der fastholdes når "rigtig" adfærd belønnes og "forkert" adfærd straffes.	I mange forandringsprojekter er kernen i den gamle kultur forenelig med den nye vision, selvom nogle normer kan være det.
Kulturen ændrer sig først, når man har ændret medarbejdernes handlinger, ved at den nye adfærd har resulteret i fordele for gruppen, og når medarbejderne ser forbindelsen mellem nye handlinger og præstationsforbedringer.	
Holdnings- og adfærdsændringer begynder typisk tidligt i en forandringsproces. Disse skaber forandringer i praksis, som hjælper til at producere bedre varer eller tjenesteydelser med færre omkostninger.	