

Jeanette Lemmergaard

Cand.negot. PhD, Institutleder
Institut for Marketing & Management
Syddansk Universitet

AGENDA



1. Undersøgelse: Forandringsmodenhed i Danmark

- Hvad er forandringsmodenhed?
- En model for forandringsmodenhed
- Resultater

2. Forandringsledelse og kommunikation

3. Modstand mod forandring

FORANDRINGS- MODENHED I DANMARK

Spørgeskemaundersøgelse - samarbejde mellem SDU og
Peak Consulting Group

01/03/2017 – 27/03/2017

50 respondenter

Formål:

- **Temperaturmåling** på danske virksomheders forandringsmodenhed
- Inspiration til videre arbejde



HVAD ER FORANDRINGSMODENHED?

En **forandringsmoden organisation** er en organisation, der besidder de organisatoriske færdigheder, der gør den i stand til at **tilpasse sig** og **handle agilt**

TILPASNINGSEVNE

AGILITET

ORGANISATIONAL CHANGE MATURITY MODEL¹

Forandringsledelse i 3D

Strategic Change Leadership

Øverste ledelse: *Driving change*

Business Change Readiness

Forretningsområder: *Receiving
change*

Project Change Management

Projektteam: *Implementing Change*

¹ Change Management Institute (2012): *Organisational Change Management Maturity*.

FORANDRINGSMODENHED I 5 TRIN

Organisatoriske færdigheders udvikling:



SPØRGESKEMA

9 SPØRGSMÅL OM FÆRDIGHEDER

Strategic Change Leadership

- Executive sponsorship
- Feedback til ledelsen
- Krav til ledelsen

Business Change Readiness

- Oplæring af linjeledere
- Standardiseret kommunikation
- Impact assessment

Project Change Management

- Budgettering
- Fælles metodologi
- Change KPI'er

Eksempel

Spørgsmål 1: Hvor konsistent bakker den øverste ledelse sin mundtlige støtte til forandringsinitiativer op med reel handling?

- Ledelsen bakker konsistent sin støtte op med handling.
- Ledelsen bakker ofte sin støtte op med handling.
- Ledelsen bakker af og til sin støtte op med handling.
- Ledelsen bakker sjældent sin støtte op med handling.
- Ledelsen støtter ikke forandringsinitiativerne åbent.

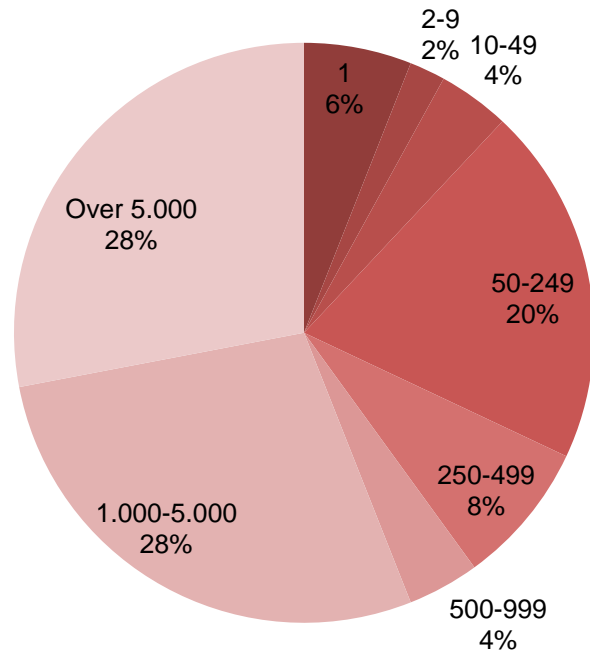
RESULTATER



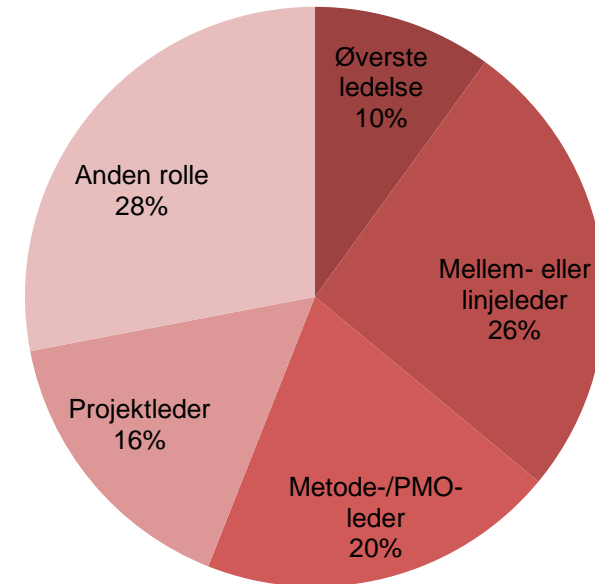
1. Demografi
2. Modenhedsniveauer
3. Relevante sammenhænge
 1. Vigtige færdigheder!

DEMOGRAFI

Antal ansatte i organisationen

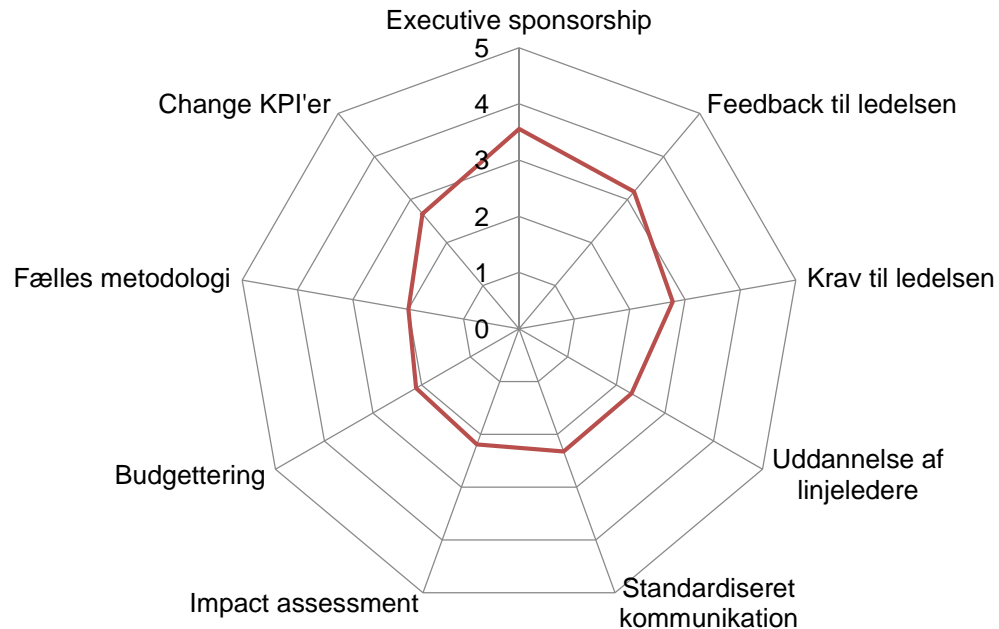


Rolle i forandringsprocessen



STYRKER OG SVAGHEDER

Forandringsfærdigheder



1. Executive sponsorship: 3,56

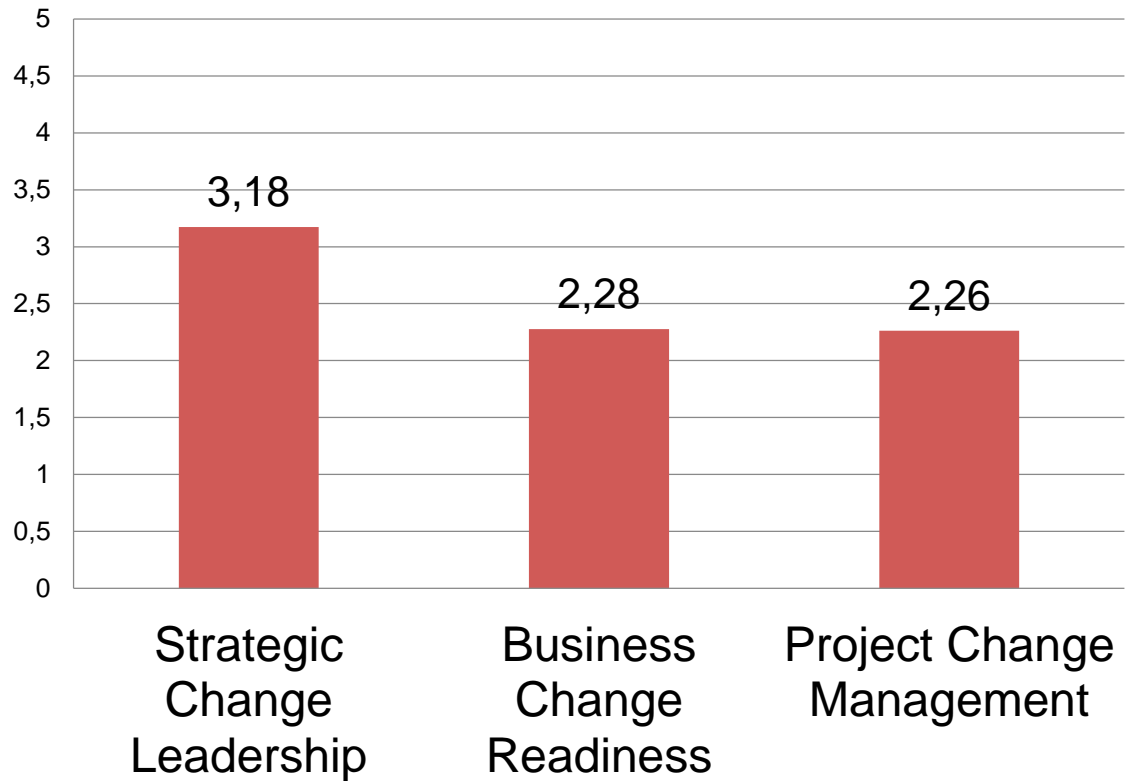
2. Feedback til ledelsen: 3,19

▪
▪
▪

8. Budgettering: 2,11

9. Fælles metodologi: 2

FÆRDIGHEDSOMRÅDER OG OVERALL



Organisatorisk modenhed (på tværs af områder):

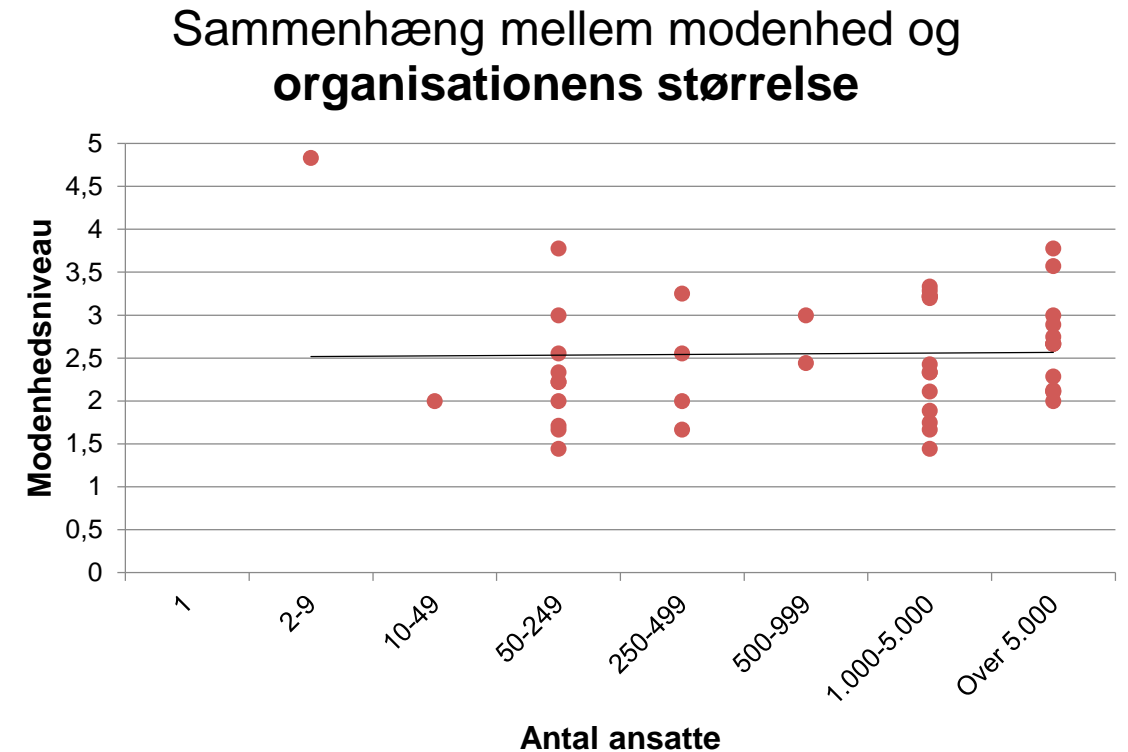
2,57

Mellem 'gentagelig' og 'defineret'

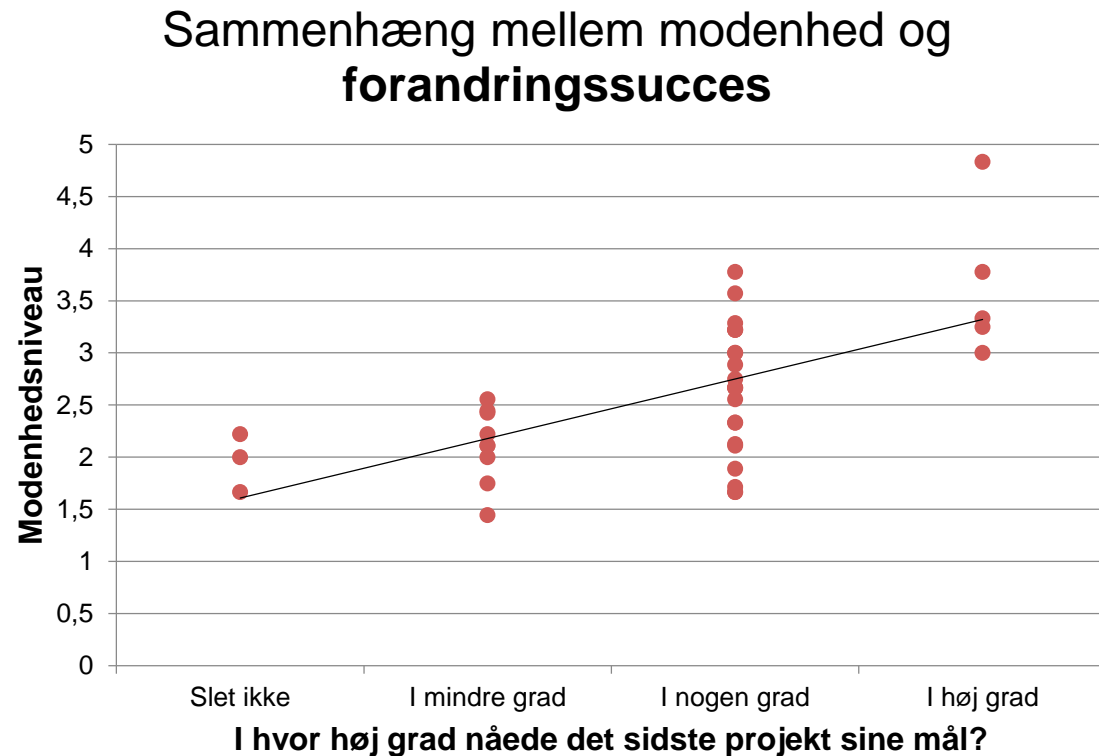
MODENHED OG STØRRELSE

Ingen sammenhæng:

Små såvel som store organisationer kan opnå forandringsmodenhed!



MODENHED OG FORANDRINGSSUCCEES



Positiv sammenhæng:

Modne organisationer har større succes med forandring end umodne organisationer

VIGTIGSTE FÆRDIGHEDER?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Executive sponsorship	1												
2 Feedback til ledelsen	0,63	1											
3 Krav til ledelsen	0,38	0,37	1										
4 Uddannelse af linjeledere	0,55	0,24	0,62	1									
5 Standardiseret kommunikation	0,23	0,24	0,21	0,29	1								
6 Impact assessment	0,29	0,35	0,32	0,47	0,49	1							
7 Budgettering	0,30	0,38	0,44	0,46	0,21	0,30	1						
8 Fælles metodologi	0,31	0,30	0,30	0,33	0,58	0,36	0,39	1					
9 Change KPI'er	0,37	0,40	0,39	0,26	0,44	0,42	0,31	0,45	1				
10 Strategic Change Leadership	0,78	0,80	0,80	0,60	0,28	0,39	0,49	0,40	0,49	1			
11 Business Change Readiness	0,40	0,34	0,45	0,75	0,83	0,86	0,43	0,55	0,40	0,50	1		
12 Project Change Management	0,42	0,48	0,50	0,46	0,57	0,51	0,72	0,82	0,82	0,60	0,64	1	
13 Forandringssucces	0,64	0,64	0,42	0,32	0,18	0,23	0,44	0,22	0,46	0,68	0,32	0,52	1

SAMMENLIGNING MED ANDRE STUDIER

Tendens 1:

Forandringslederskab som den mest udviklede færdighed¹

Tendens 2:

Forandringslederskab som den vigtigste færdighed²

¹ Change Management Institute (2012): *Organisational Change Management Maturity*.

² Armenakis, A, Holt, D, Field, H and Harris, S (2007): Readiness for organizational change: the systematic development of scale, *the Journal of Applied Behavioural Science* 43 (2), June 2007, pp 232-255

KONKLUSION PÅ UNDERSØGELSE

Forandringslederskab:

- Vigtig og højtudviklet

Forretningsområdernes parathed & projektstyrelse:

- Mindre vigtige
- Mindre udviklede – lavt hængende frugter?

HVAD ER MODSTAND?

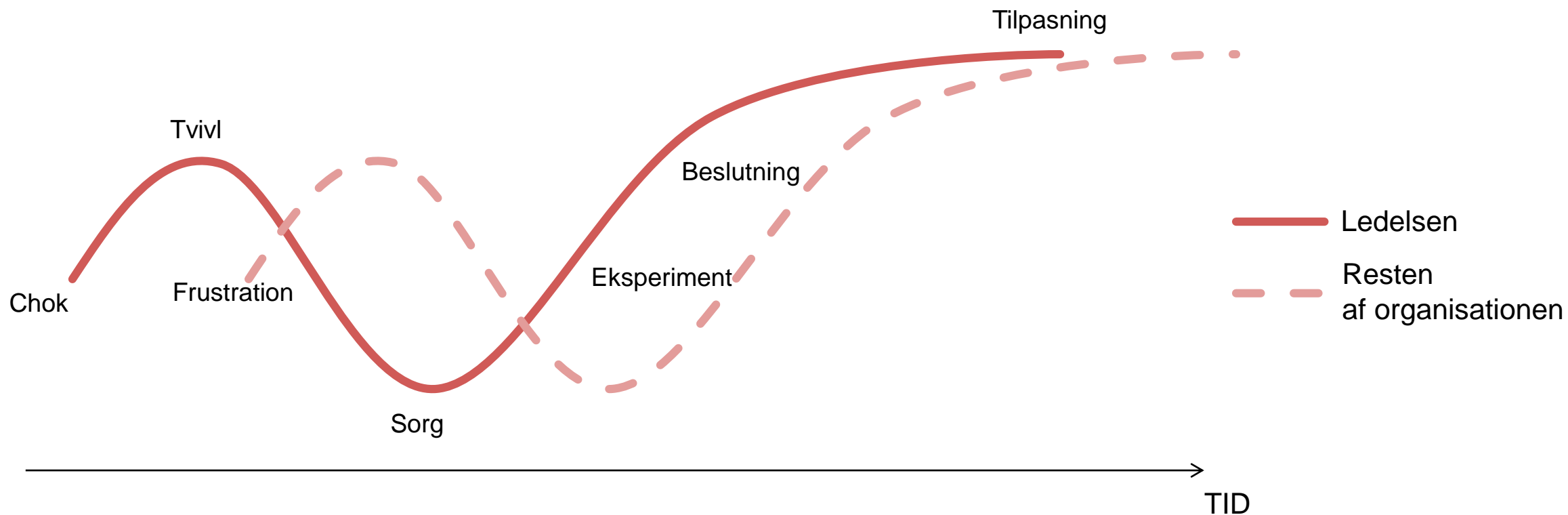
En bevidst eller ubevidst psykologisk mekanisme, der beskytter os mod at mærke smerte og ubehag

Med andre ord: En sund reaktion på oplevede usunde påvirkninger

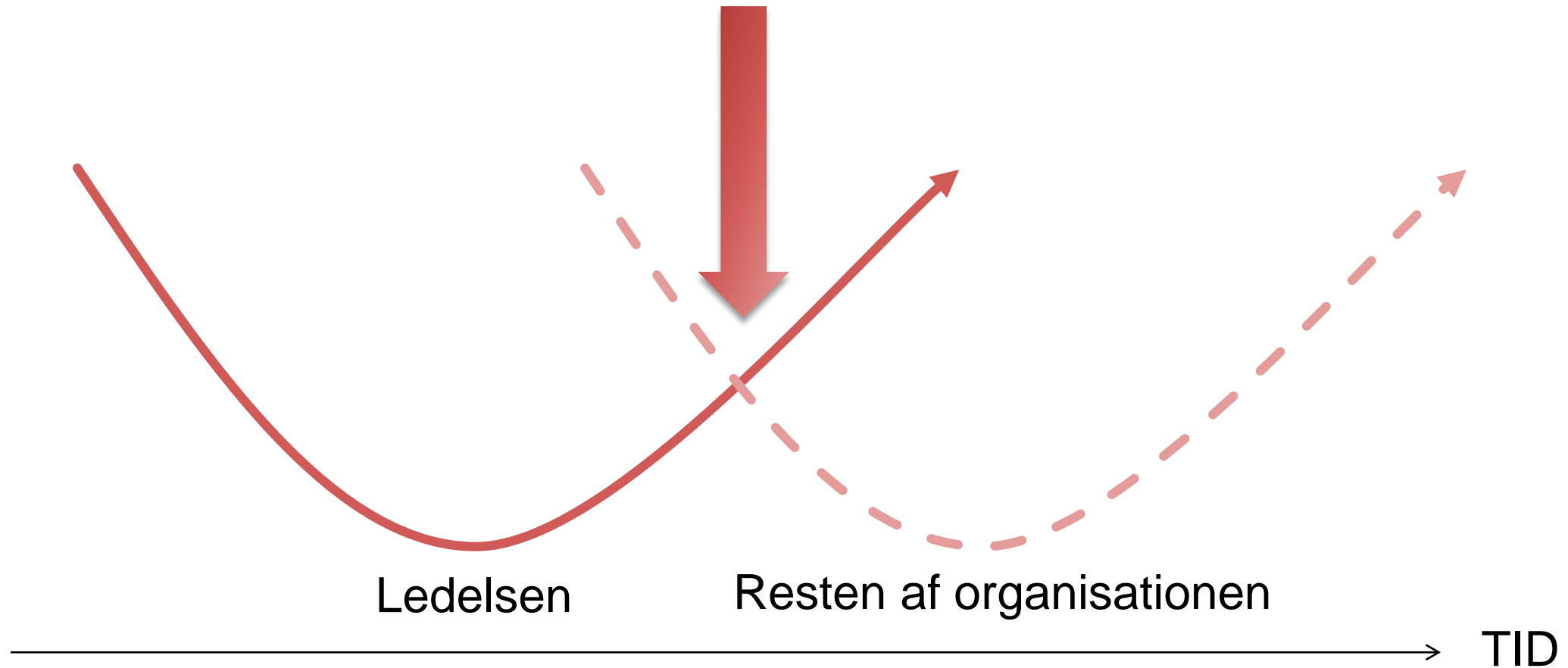
Kommer til udtryk gennem forsvarsmekanismer

Aggression, fortrængning, fornægtelse, organisatorisk 'fribillet', overspringshandlinger, ironi og sarkasme, forvirrethed, tilsyneladende enighed, stilhed, sabotage

FORANDRINGSLEDELSE: EN KOMMUNIKATIV UDFORDRING



KOMMUNIKATION



REAKTIONER VED FORANDRINGER

Berører ikke mig.
Sidste gang blev
det ikke til noget.

Fornægtelse

I tager fejl! Det er
et forkert tidspunkt
/ en forkert måde

Vrede

Hvordan ser fremtiden
ud? Beholder jeg mit
job?

Uro/frygt

Jeg orker ikke at engagere
mig. Jeg kan alligevel ikke
påvirke noget.

Apati

Sorg

Det er frygteligt, at vi ikke fik
lov at fortsætte som før. Har vi
virkelig været så unyttige?

Accept

OK, nu er det sådan.
Vi må få det bedste ud
af situationen.

Forhandling

"What's in it for me
(and all of us?)."

Omstilling

Sætter nye mål.

Opslutning

Let's go!

3 NIVEAUER; Modstand mod forandring

1. Manglende forståelse (facts, data, ideen)

- Manglende information
- Uenighed om selve ideen
- Hele ideen/grundlaget kommunikeres ikke

”Jeg forstår det ikke...!”

2. Emotionel reaktion mod forandringen

- Tab af magt, kontrol, status og privilegier
- Tabe ansigt eller respekt
- Orker ikke mere (for meget forandring)

”Jeg kan ikke lide det...!”

3. Manglende tillid til lederen

- Den personlige historie
- Dét, du repræsenterer (kulturelt, fag-, køns- eller magtforskelle)
- Signifikant uenighed om værdigrundlag

”Jeg kan ikke lide dig...!”

HÅNDTERING AF MODSTAND; Årsager og effekter

Uklart formål

- giver blandede signaler

Manglende behov

- resulterer i manglende interesse

Manglende involvering,

- giver modvilje

Dårlig kommunikation

- skaber utryghed

Kulturen tillader ikke fejl

- man tør enten ikke tage ansvar (giver forsinkelser) eller har fokus på at levere (på bekostning af kvalitet)

Manglende tillid til ledende personer

- fjerner al troværdighed

Urealistiske ambitioner og stort tidspres

- skaber stress og/eller ligegyldighed

FORANDRING KRÆVER ...

FORANDRINGSMODENHED

Mod og vovelyst

Risikovillighed – tør' gå nye veje, for at nå nye mål

Ikke en 'nul-fejlskultur'

- Vi må gerne lave fejl
- Men **ikke** samme fejl 2 gange

Tak for opmærksomheden

Jeanette Lemmergaard
jl@sam.sdu.dk