

GJENNOMFØRING AV ENDRINGSFORLØP I PRAKSIS

John Richard Hanssen

Trondheim, 11. oktober 2013

*«A recovering change management
specialist»*

Danske Bank

EVRY

 Capgemini
CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING

 | Center for Transformative Leadership

Abilator



AGENDA

- **Perspektiv på endringsledelse**
- **Ramme for praktisk endringsarbeid**
- **CASE: En personlig omveltning**
- **Endringsforløp i konkrete i prosjekter**
- **Spørsmål og svar**

AGENDA

- **Perspektiv på endringsledelse**
- **Ramme for praktisk endringsarbeid**
- **CASE: En personlig omveltning**
- **Endringsforløp i konkrete i prosjekter**
- **Spørsmål og svar**

PERSPEKTIV PÅ ENDRINGSLEDELSE

“The world hates
change, yet it is the
only thing that has
brought progress.”

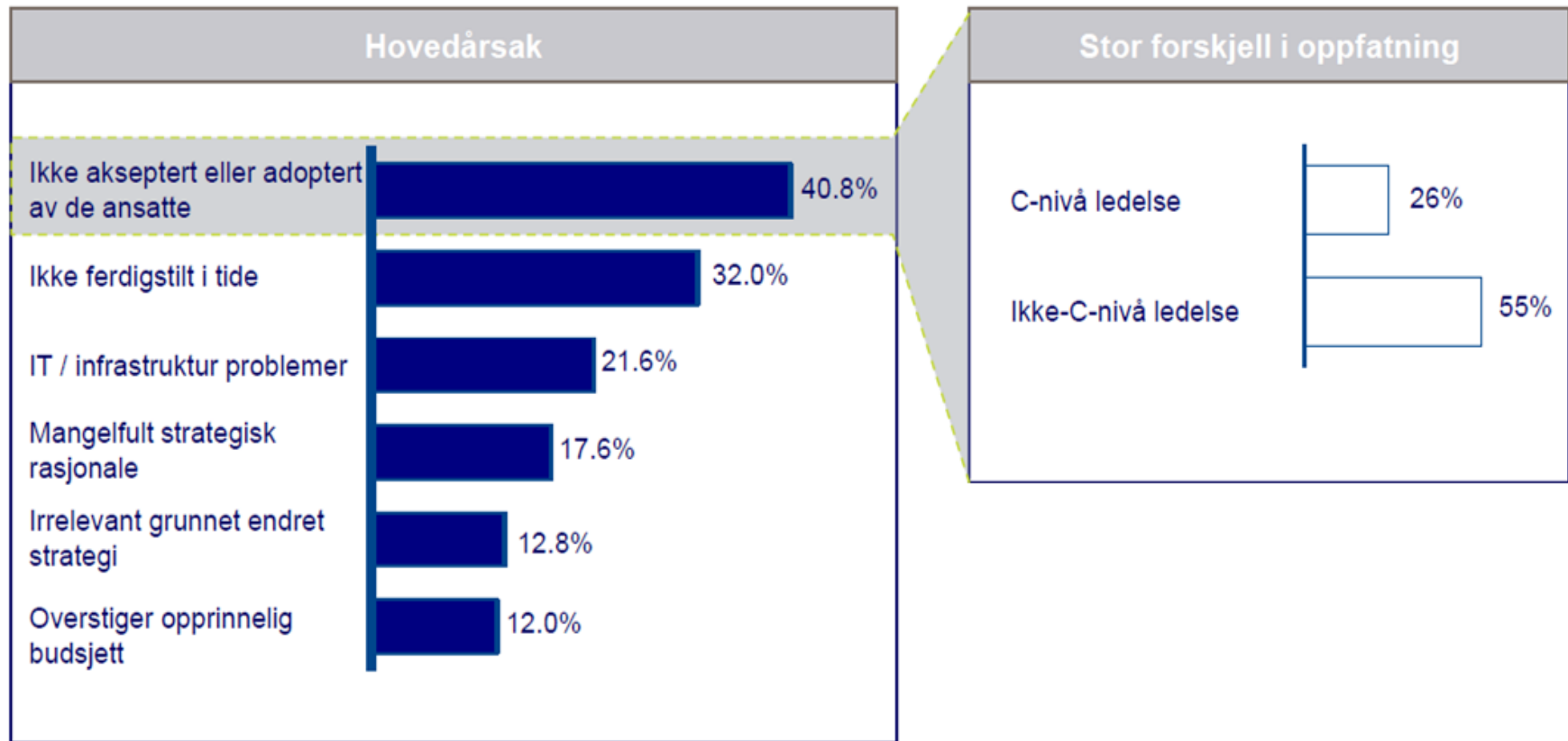
Charles Kettering



Hvis det her virkelig lykkes,
vil det fuldstændig vende op
og ned på hele vores liv!



Manglende implementering skyldes ofte lav aksept blant ansatte



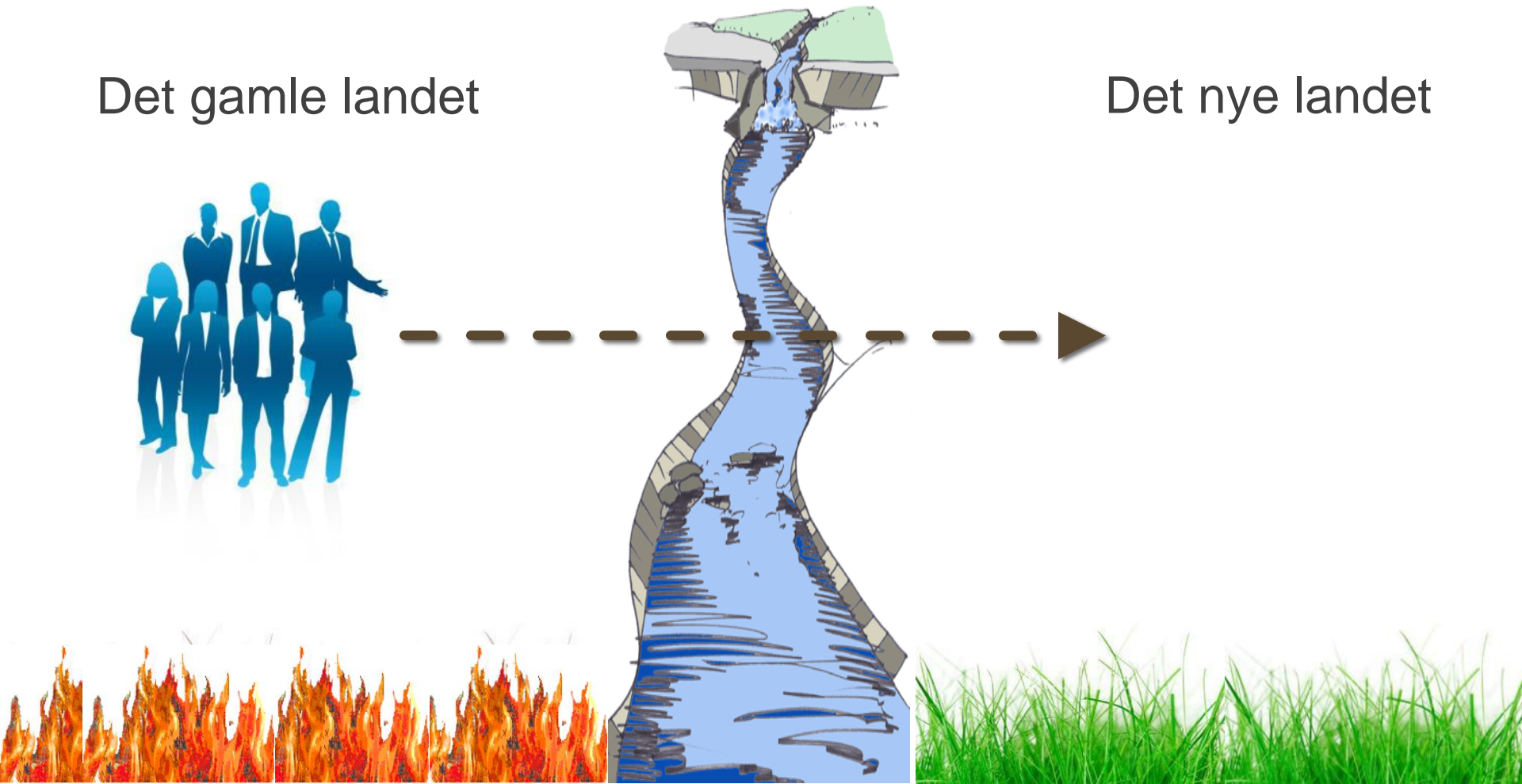
Kilde: Capgemini / EIU Business Transformation European Survey

Udfordringen ved endringer

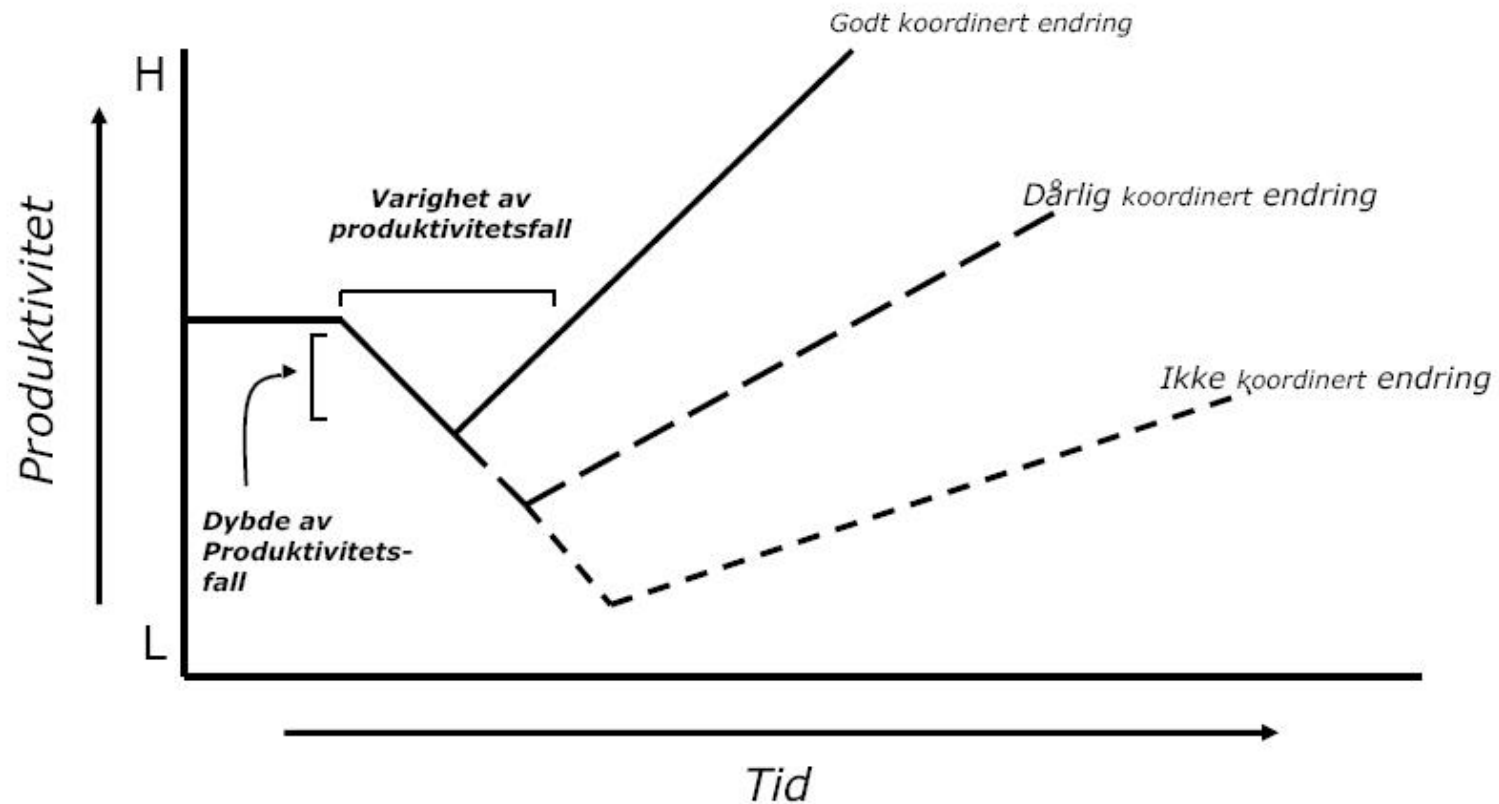
Det gamle landet

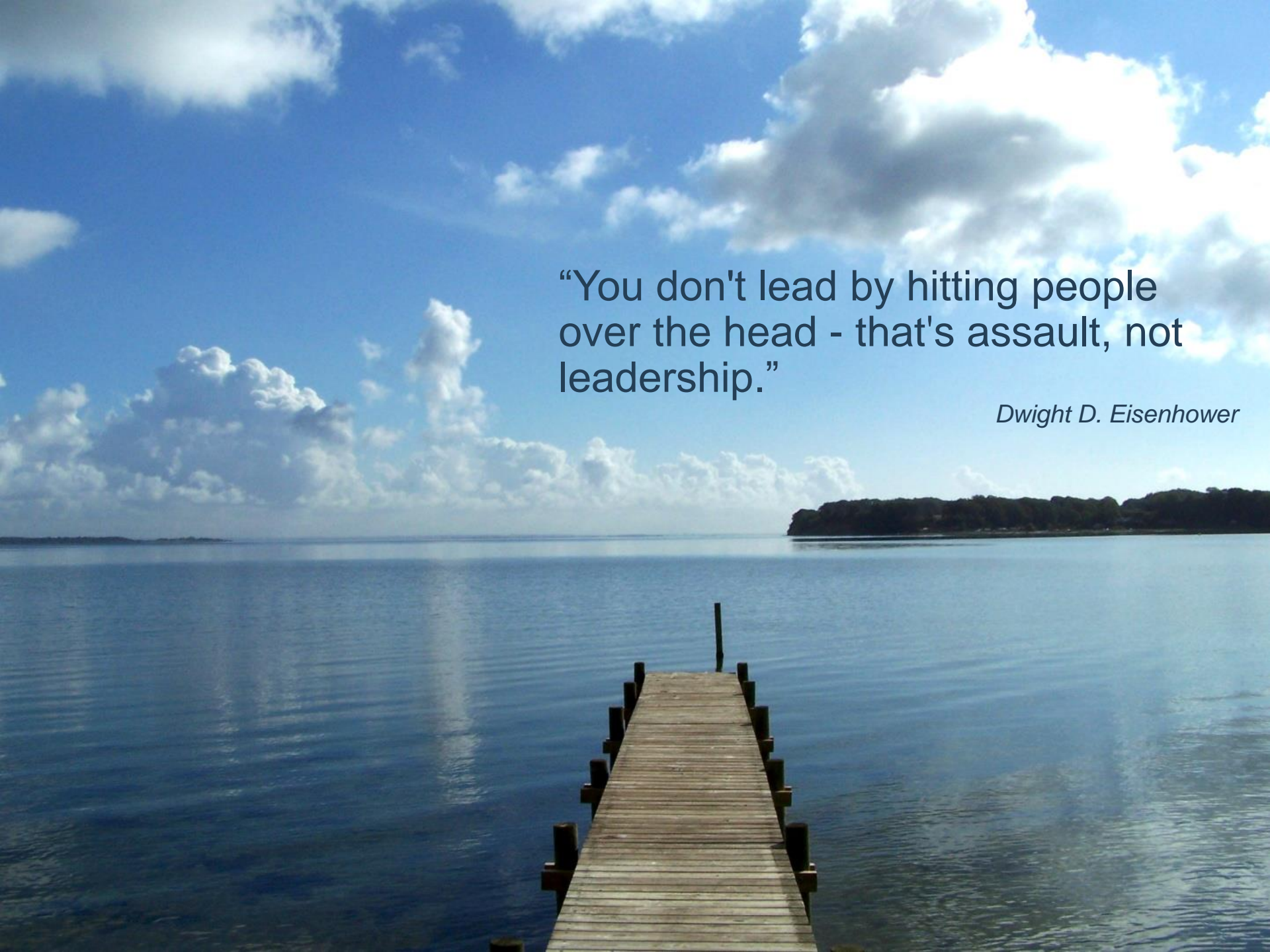


Det nye landet



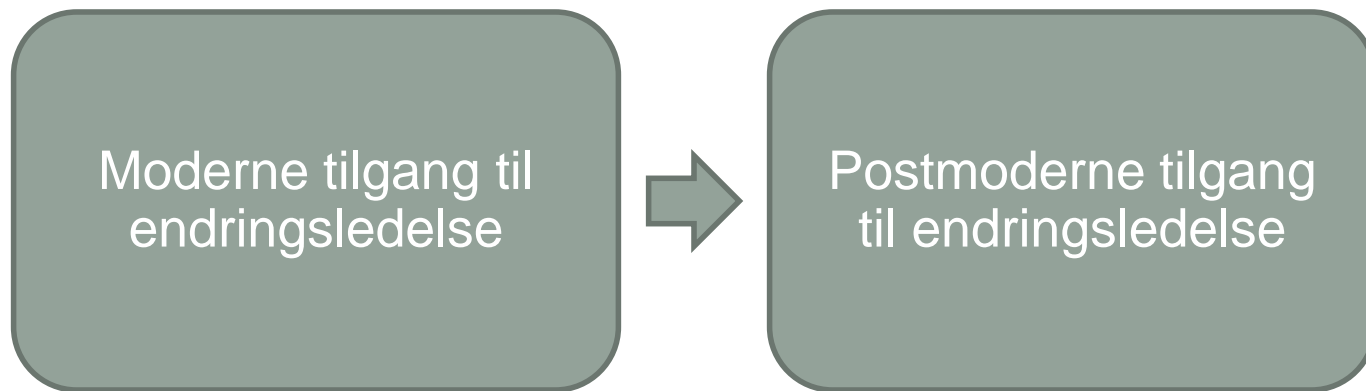
Minimere produktivetsfall





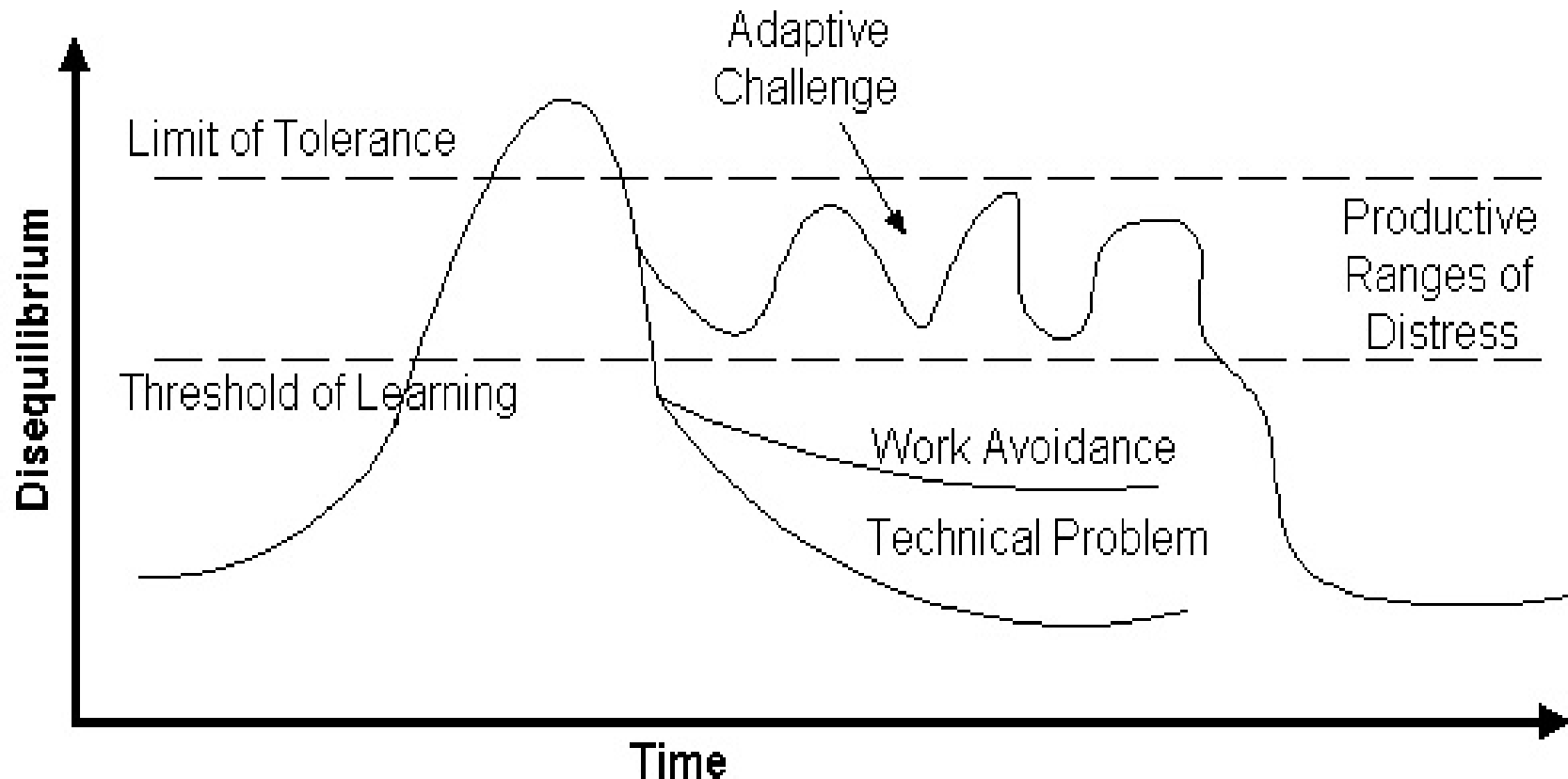
“You don't lead by hitting people over the head - that's assault, not leadership.”

Dwight D. Eisenhower



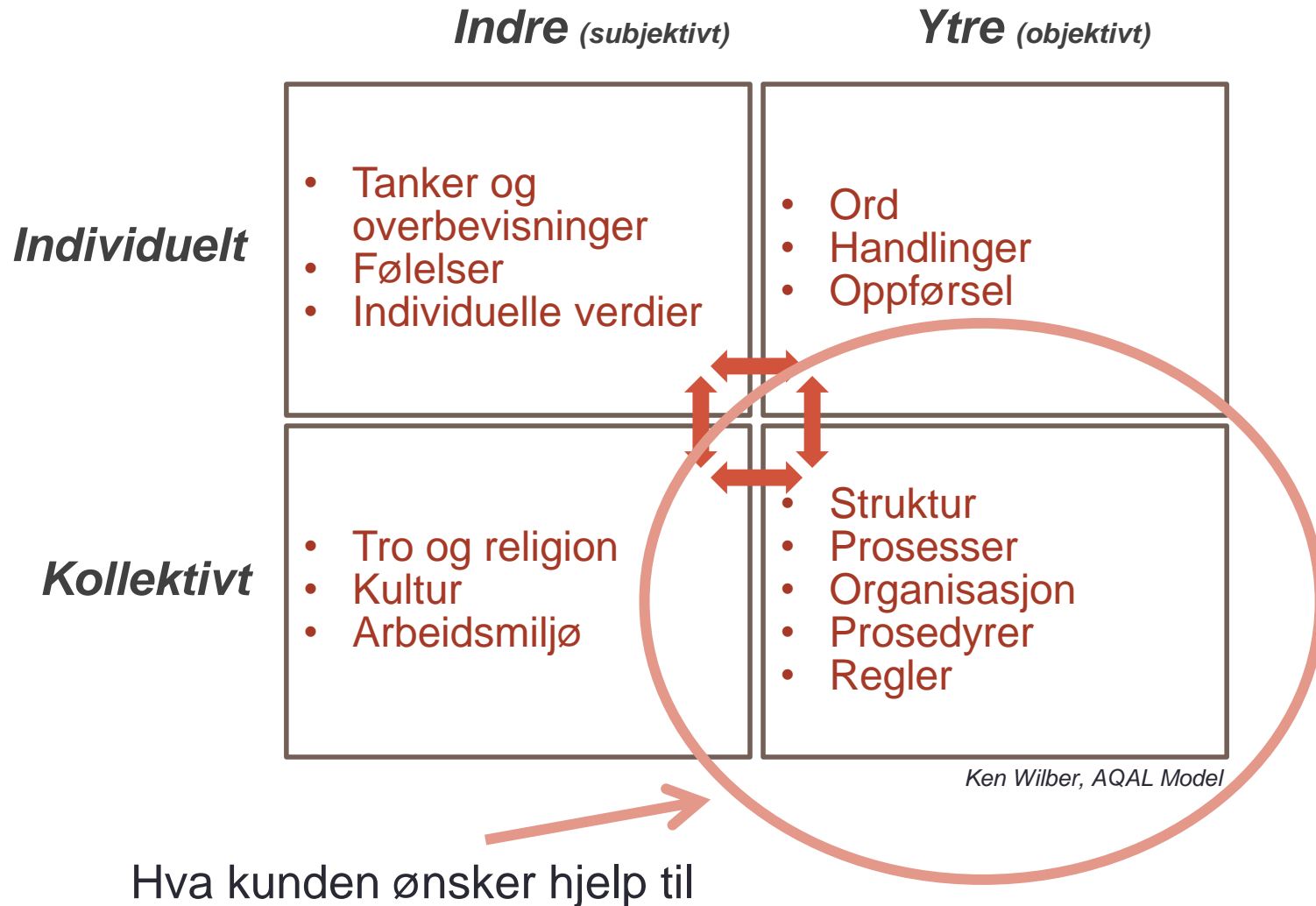
Er endringsledelse mulig?

Reell utvikling er krevende



Source: Ronald A. Heifetz and Donald C. Laurie, "Mobilizing Adaptive Work: Beyond Visionary leadership," in Jay A. Conger, Gretchen M. Spreitzer, and Edward E. Lawler III, eds., *The Leader's Change Handbook: an Essential guide to Setting Direction and Taking Action* (New York: John Wiley & Sons, 1998)

Helhetlig perspektiv på endring



AGENDA

- Perspektiv på endringsledelse
- Ramme for praktisk endringsarbeid
- CASE: En personlig omveltning
- Endringsforløp i konkrete i prosjekter
- Spørsmål og svar

RAMME FOR PRAKTISK ENDRINGSARBEID

ADKAR – en modell for endring

- ❖ A – Awareness – Bevissthet
 - ❖ Bevissthet for endringen og behovet for endring
- ❖ D – Desire - Ønske
 - ❖ Ønske om å støtte og delta i endringen
- ❖ K – Knowledge - Kunnskap
 - ❖ Kunnskap om hvordan gjennomføre endringen
- ❖ A – Ability - Evne
 - ❖ Evne til å ta i bruk ny kunnskap og arbeidsmåter
- ❖ R – Reinforcement - Forankring
 - ❖ Forankring av endringen

CPH → TRD

Bevissthet

- vise jobb- og studiemuligheter

- vise kulturtilbud
- vise naturområder - skimuligheter

Ønske

- Fokus på muligheter i byen
- vise konkrete stillingsannonser og

- studiemuligheter – mulighet til å prøve noe nytt
- Fokus på flyforbindelser

Kunnskap

- hjelpe med studiesøknad til NTNU

- fortelle om hvordan vi kan få flyttehjelp
- vise trygge økonomiske rammer

Evne

- mulighet til å bo midlertidig hos familie

- finne leieleilighet
- få studieplass

Forankring

- benytte natur- og kulturtilbud

- fokus på suksessen ved studie
- fly ofte "hjem" til Danmark

AGENDA

- Perspektiv på endringsledelse
- Ramme for praktisk endringsarbeid
- **CASE: En personlig omveltning**
- Endringsforløp i konkrete i prosjekter
- Spørsmål og svar

Som **mormors** øyesten har du fått oppgaven om å **flytte** mormoren **fra huset** til en mer **eldrevennlig** bolig.

Beskriv hvordan du kan gå frem for å få dette til – og bruk **ADKAR modellen** som utgangspunkt til å løse oppgaven.

CASE

- Stor villa på tre etasjer
- Stor hage
- Trenger "en kjærlig hånd"
- Dårlige kollektivtilbud og innkjøpsmuligheter

- Mormor er 85 år
- Frisk i hodet, men skrøpelig til beins og blir fort sliten
- Sosial og utadvent
- Synes selv ting fungerer greit...

“However beautiful the strategy,
you should occasionally look at
the results.”

Winston Churchill



AGENDA

- Perspektiv på endringsledelse
- Ramme for praktisk endringsarbeid
- CASE: En personlig omveltning
- Endringsforløp i konkrete i prosjekter
- Spørsmål og svar

ENDRINGSFORLØP I KONKRETE PROSJEKTER

Danske Bank - Irish Migration

NTNU - Virksomhetsstyring

Trondheim kommune – Digitalt førstevalg

Danske Bank

Irish Migration

- Danske Bank kjøper to irske banker
- Stort migreringsprosjekt over til Danske Banks løsninger/prosesser



- Flytte ressurser fra produksjon til salg
- Etablering av kundesenter i Belfast etter modell fra Danmark

Hovedaktiviteter i endringsledelse

Definere målbildet



Endringsanalyse



Strategi



Plan

HVA ønsker vi å **OPPNÅ**?

HVEM skal gjøre **HVA** anderledes **HVORNÅR** ?

HVORDAN får vi dem til å gjøre det?

PLANLEGG og **GJENNOMFØR** aktivitetene

Irish Migration - Kundesenter

Definere målbildet → Endringsanalyse → Strategi → Plan

Kundesentret skal

- Effektivisere kundebehandlingen
- Forbedre kundeopplevelsen
 - Standardisere, fullt kundeoverblikk, profesjonalitet
- Frigjøre tid i filialene til salg
 - Overtar telefonisk og elektronisk kundekontakt fra filialene
- Generere inntekter via mersalg og utgående salg



Kundesentret skal ta I bruk Danske Banks

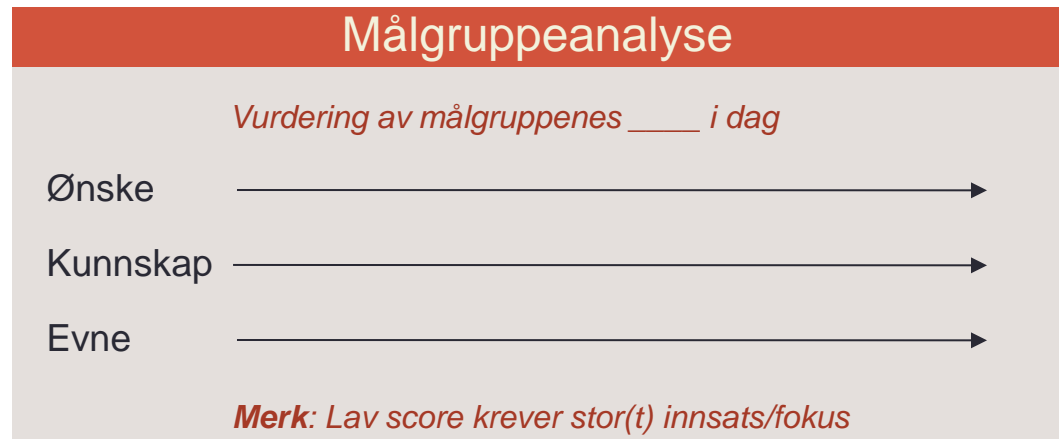
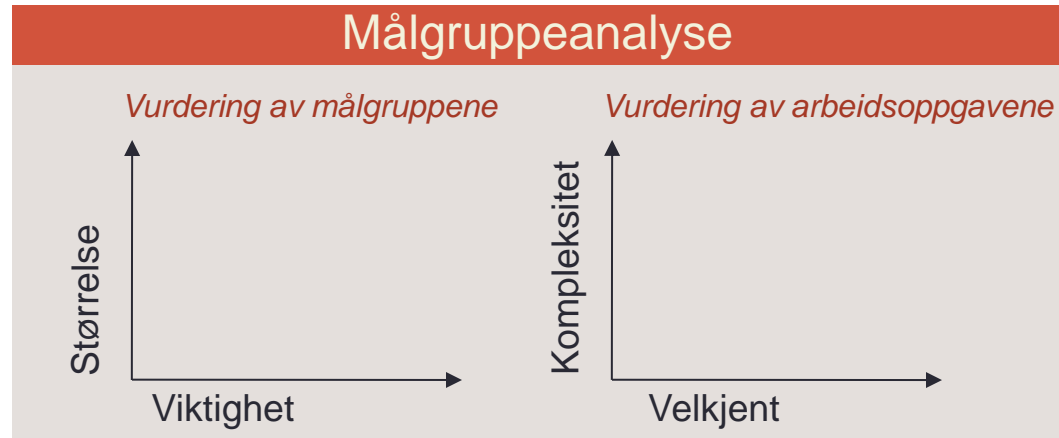
- Konsept for kundesentre
- Standardiserte verktøy og prosesser
 - Krever at dette dokumenteres I Danmark

VISJON: Bruk din tid til det som gir verdi !! 😊

Irish Migration - Kundesenter

Definere målbildet → Endringsanalyse → Strategi → Plan

Målgrupper	
1.	...
2.	...
3.	...
4.	...
5.	...



Irish Migration - Kundesenter

Definere målbildet → Endringsanalyse → Strategi → Plan

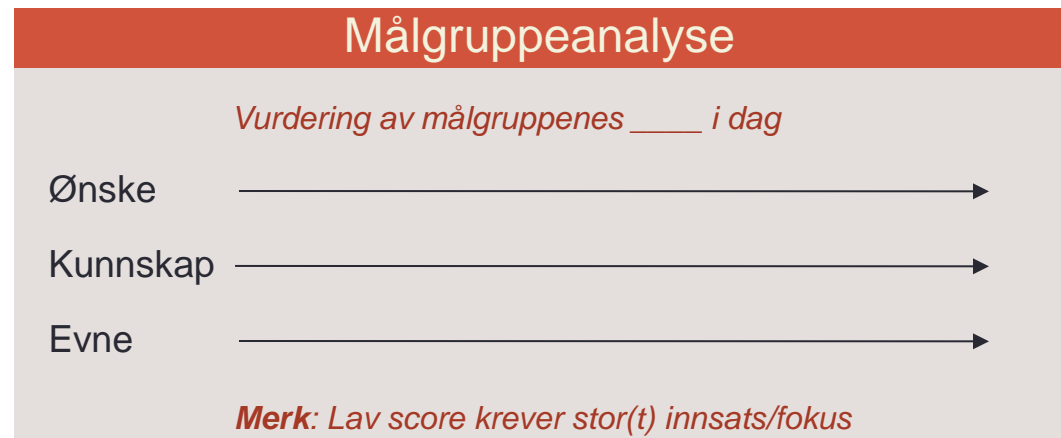
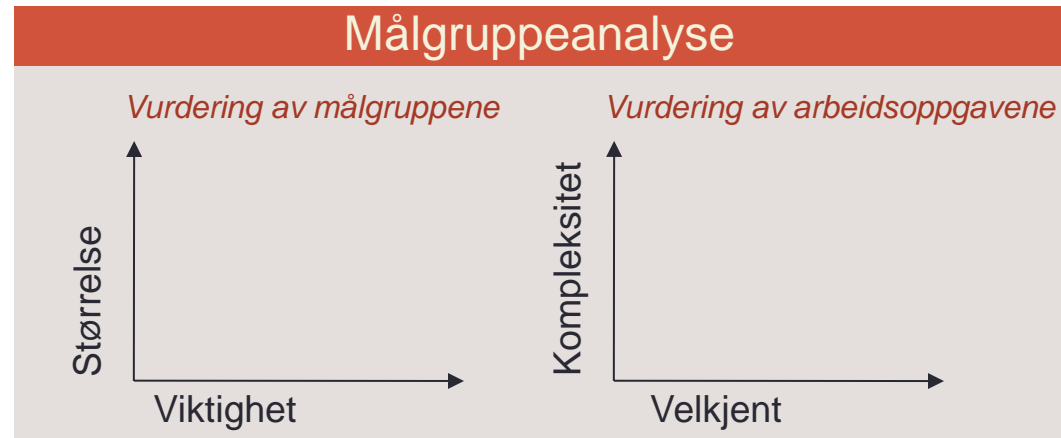
Målgrupper

1. Teamledere i kundesentret
2. Ansatte I kundesentret
 - a) Overflyttet fra filial
 - b) Nyansettelser
3. Filialsjefer
4. Rådgivere I filial
5. Danske medarbeidere I kundesentre
 - a) Deltar I prosjektet
 - b) Deltar ikke I prosjektet

Irish Migration - Kundesenter

Definere målbildet → Endringsanalyse → Strategi → Plan

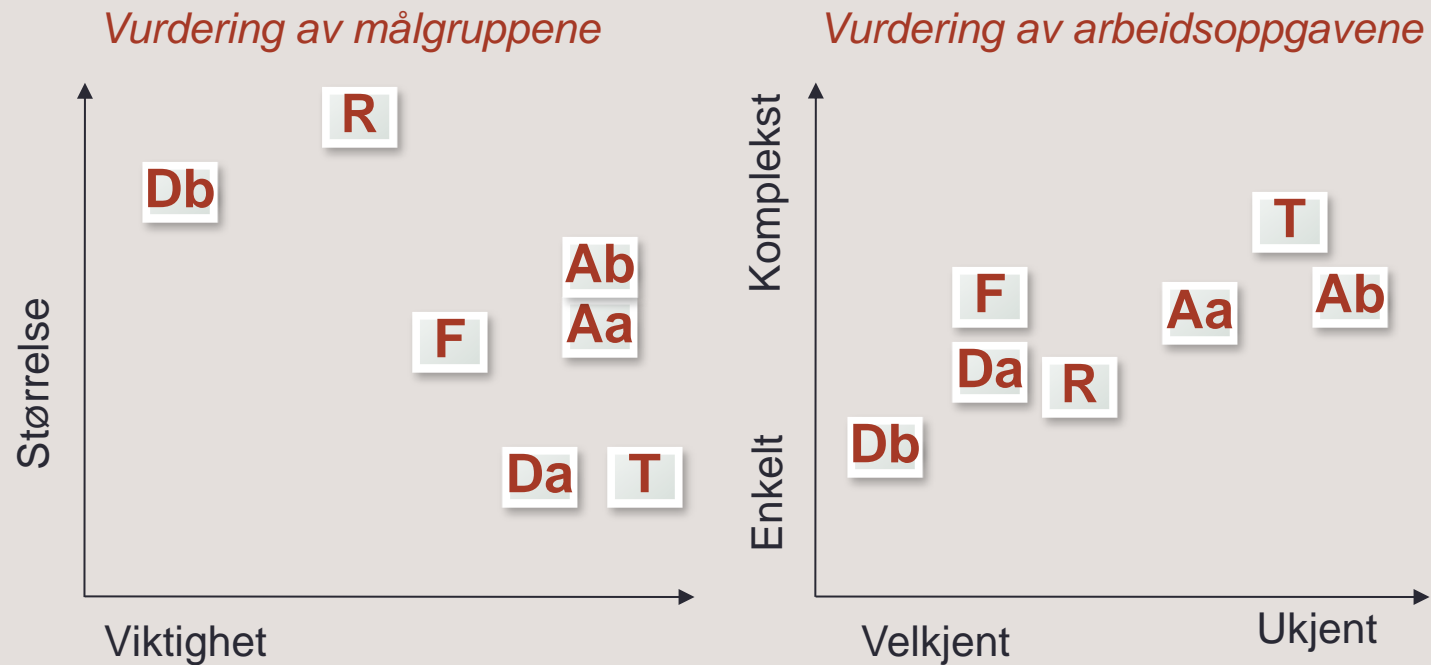
Målgrupper	
1.	Teamledere
2.	Ansatte
a)	Overført
b)	Nyansatte
3.	Filialsjefer
4.	Rådgivere
5.	Danske ansatte
a)	Deltar
b)	Deltar ikke



Irish Migration - Kundesenter

Definere målbildet → Endringsanalyse → Strategi → Plan

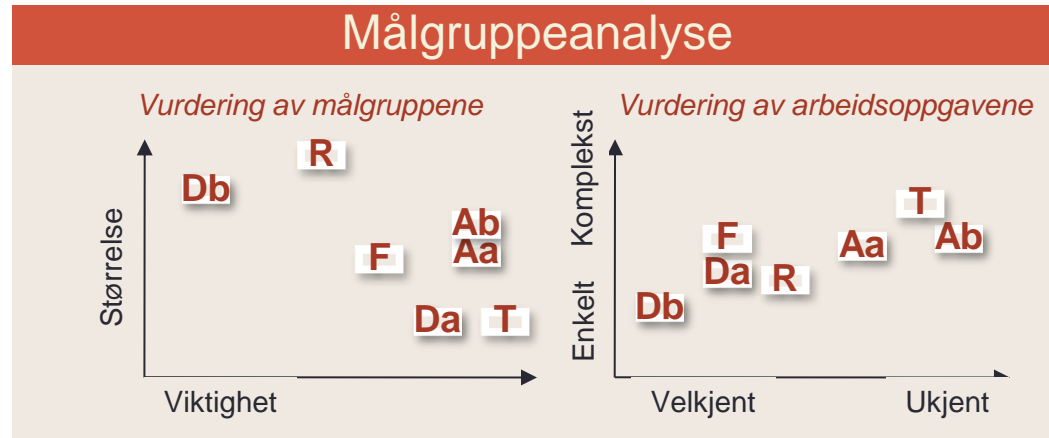
Målgruppeanalyse



Irish Migration - Kundesenter

Definere målbildet → Endringsanalyse → Strategi → Plan

- Målgrupper**
1. Teamledere
 2. Ansatte
 - a) Overført
 - b) Nyansatte
 3. Filialsjefer
 4. Rådgivere
 5. Danske ansatte
 - a) Deltar
 - b) Deltar ikke



Målgruppeanalyse

Vurdering av målgruppenes ____ i dag

Ønske _____ →

Kunnskap _____ →

Evne _____ →

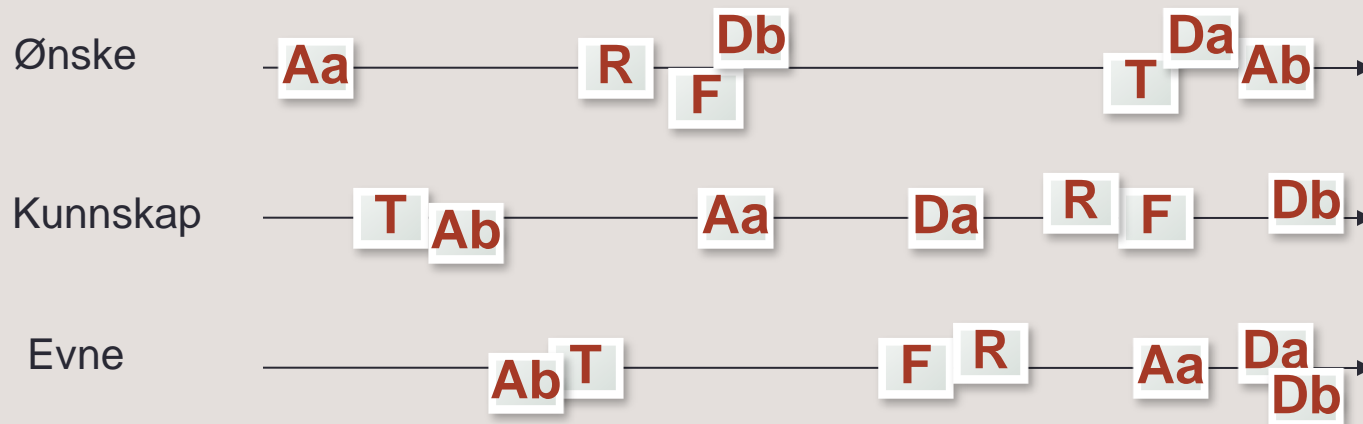
Merk: Lav score krever stor(t) innsats/fokus

Irish Migration - Kundesenter

Definere målbildet → Endringsanalyse → Strategi → Plan

Målgruppeanalyse

Vurdering av målgruppenes _____ i dag

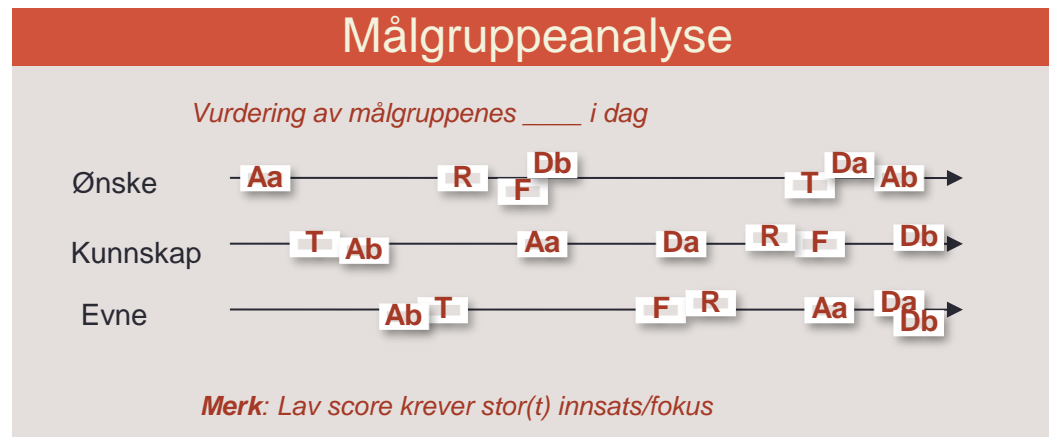
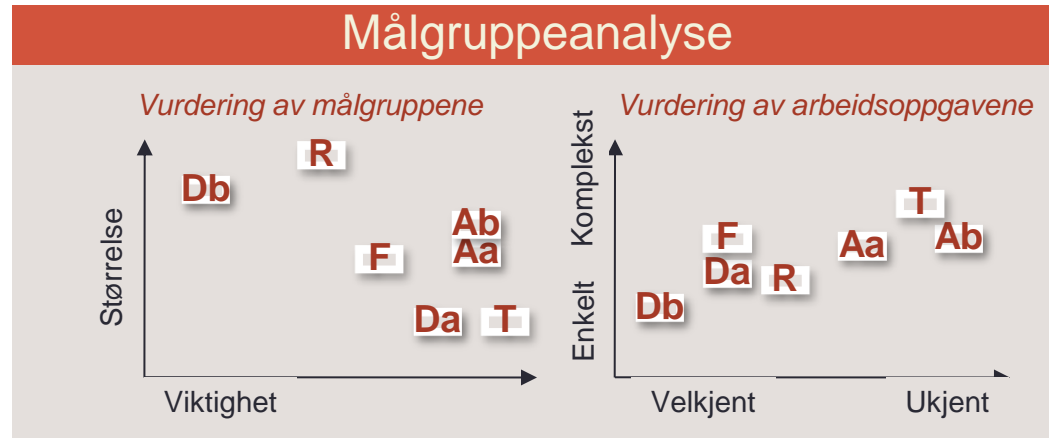


Merk: Lav score krever stor(t) innsats/fokus

Irish Migration - Kundesenter

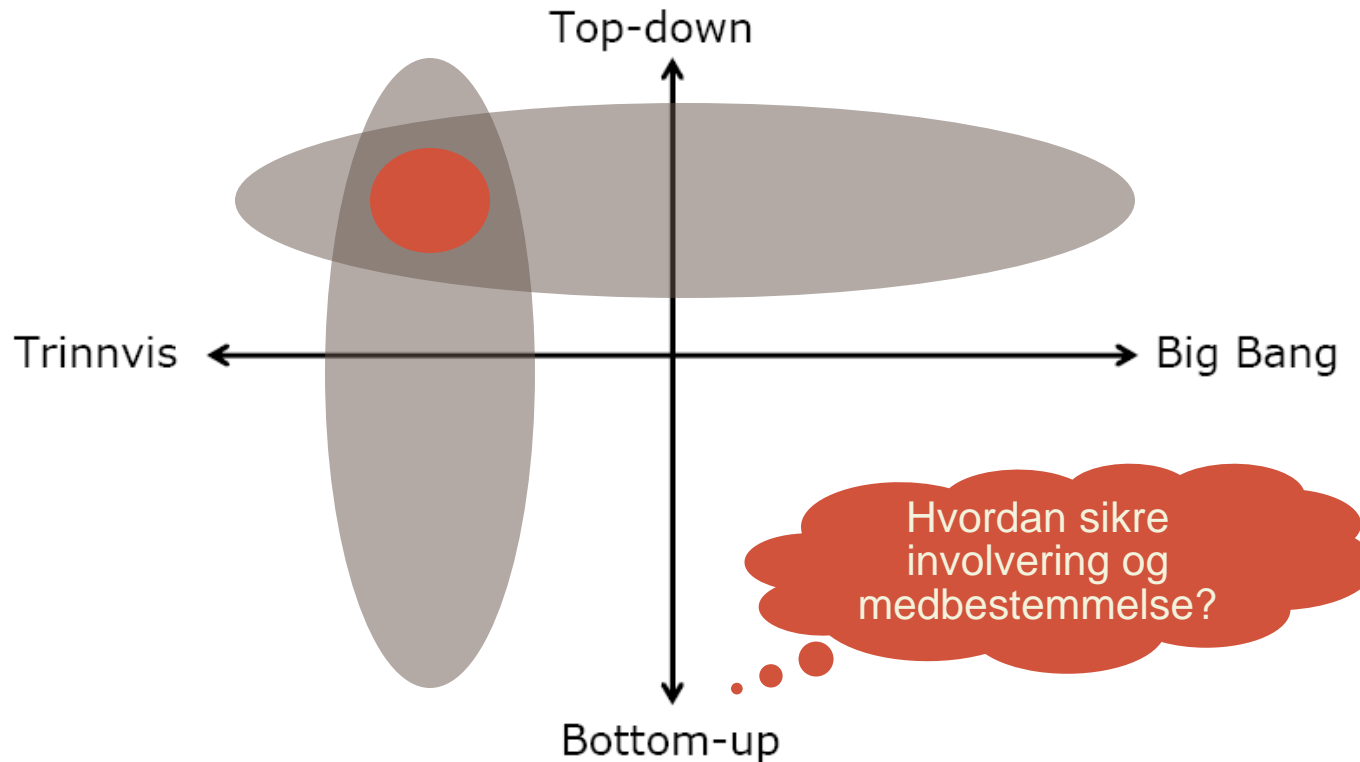
Definere målbildet → Endringsanalyse → Strategi → Plan

- ### Målgrupper
1. Teamledere
 2. Ansatte
 - a) Overført
 - b) Nyansatte
 3. Filialsjefer
 4. Rådgivere
 5. Danske ansatte
 - a) Deltar
 - b) Deltar ikke



Irish Migration - Kundesenter

Definere målbildet → Endringsanalyse → Strategi → Plan



Irish Migration - Kundesenter

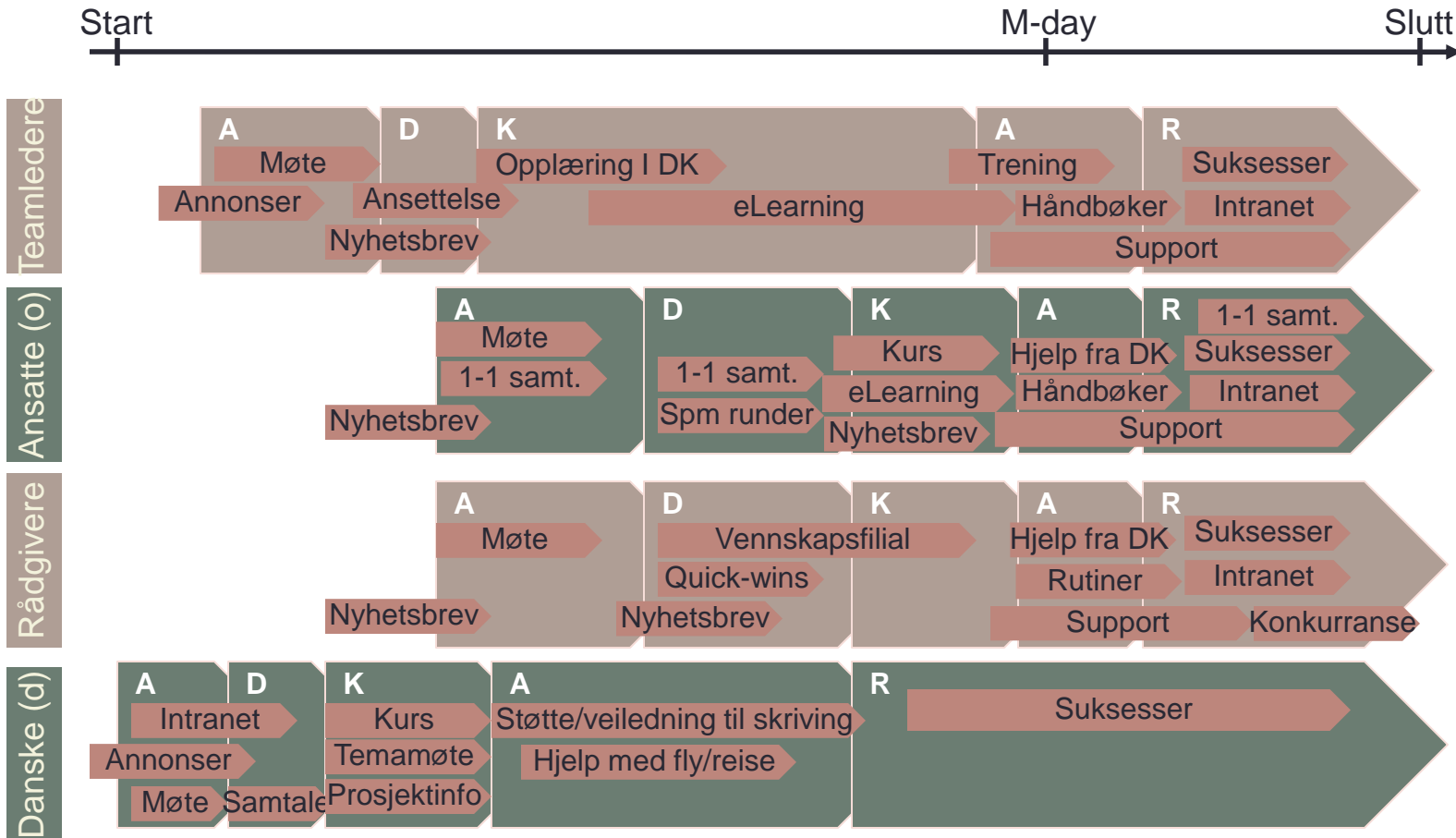
Definere målbildet → Endringsanalyse → Strategi → Plan

For målgruppe ____ ønsker jeg å skape ____ igjennom å

	Teamledere	Ansatte (overført)	Rådgiver (filial)	Danske (deltar)
A	<ul style="list-style-type: none"> - Medarbeidermøter - Stillingsannonser - Nyhetsbrev 	<ul style="list-style-type: none"> - Medarbeidermøter - En-til-en samtale - Informasjonsskriv 	<ul style="list-style-type: none"> - Medarbeidermøter - Nyhetsbrev 	<ul style="list-style-type: none"> - Info på teammøter - "Stillingsannonse" - Info på intranet
D	<ul style="list-style-type: none"> - Nyhetsbrev - Ansettelsesprosess 	<ul style="list-style-type: none"> - En-til-en samtale - Spørsmålsrunder 	<ul style="list-style-type: none"> - Nyhetsbrev - Quick-wins - "Vennskapsfilialer" 	<ul style="list-style-type: none"> - Info på intranet - Avklaringsamtale
K	<ul style="list-style-type: none"> - Opplæring og hospitering i DK - eLearning 	<ul style="list-style-type: none"> - Opplæring I Belfast - eLearning - Nyhetsbrev 	<ul style="list-style-type: none"> - eLearning - Informasjonsmøter - "Vennskapsfilialer" 	<ul style="list-style-type: none"> - Kurs I håndbøker - Temamøter om IE - Info om prosjektet
A	<ul style="list-style-type: none"> - Trening/øvelse - Håndbøger - Support 	<ul style="list-style-type: none"> - Dansker i Belfast - Håndbøker - Support 	<ul style="list-style-type: none"> - Dansker I filial - Rutinebeskrivelser - Support 	<ul style="list-style-type: none"> - Støtte/veiledning under skriving - Hjelp med fly/reise
R	<ul style="list-style-type: none"> - Suksesshistorier - Nyheter på intranet 	<ul style="list-style-type: none"> - Suksesshistorier - En-til en samtaler - Nyhetsbrev/intranet 	<ul style="list-style-type: none"> - Suksesshistorier - Nyhetsbrev/intranet - Salgskonkurranser 	<ul style="list-style-type: none"> - Formidling av suksesshistorier

Irish Migration - Kundesenter

Definere målbildet → Endringsanalyse → Strategi → **Plan**

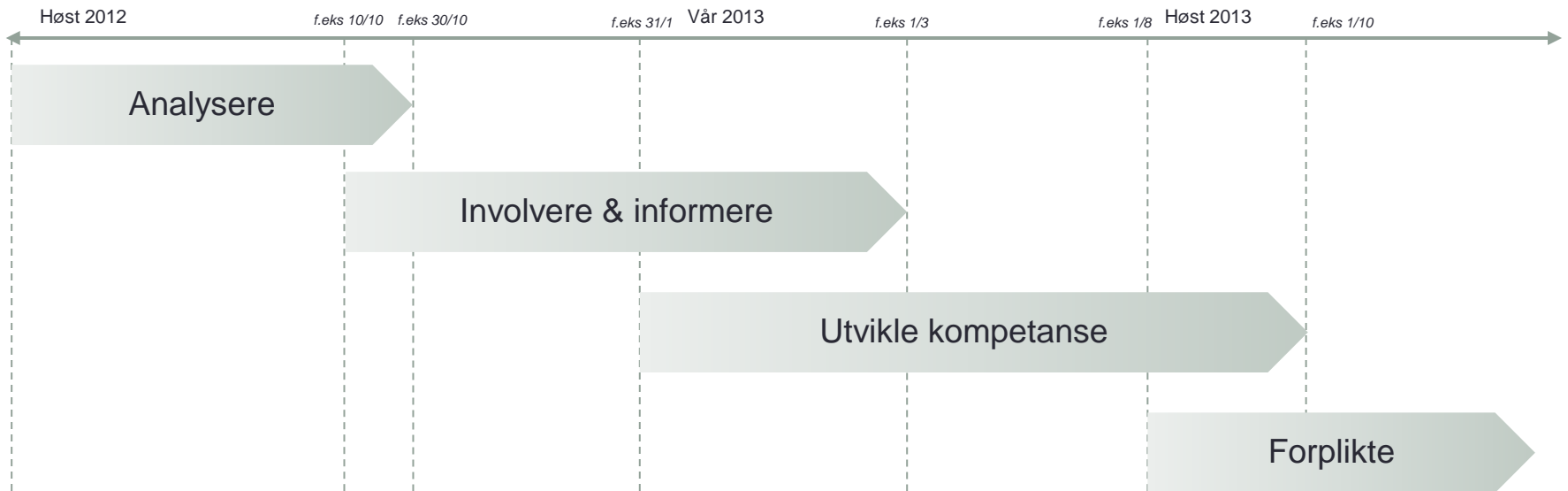




NTNU

Det skapende universitet

Implementeringsplan i fire faser



I analysefasen må prosjektet må velge breddingsstrategi. Dette vil påvirke planer og avhengigheter for de andre fasene.

1) Alle mottakere (fagområder + org.enheter)	Krever at systemet er ferdig utviklet på alle områder før man iverksetter kompetanseløpet Krever massiv innsats, men kortere tid i implementering
2) Alle mottakere innen ett fagområde, så neste fagområde etc	Implementering og utvikling må henge tett sammen. Kan bli flere parallelle implementeringsplaner. Kan starte tidligere i utviklingsfasen.
3) Alle mottakere innen org.enhet, så neste org.enhet etc	Krever at systemet er ferdig utviklet. Implementering krever færre ressurser, men lengre tid totalt. Muligheter til å utvikle framgangsmåte/lære underveis. Kan bli flere parallelle implementeringsplaner



TRONDHEIM
KOMMUNE



Endringskynisme

- Endring for endringens skyld
- Resirkulering av ideer
- Praksisfjerne løsninger
- Manglende synliggjøring av resultater
- Pseudomedvirkning

- Manglende
 - Involvering av medarbeiderne?
 - Implementering av endringene?

AGENDA

- Perspektiv på endringsledelse
- Ramme for praktisk endringsarbeid
- CASE: En personlig omveltning
- Endringsforløp i konkrete i prosjekter
- Spørsmål og svar

SPØRSMÅL OG SVAR

TAKK FOR I DAG!
