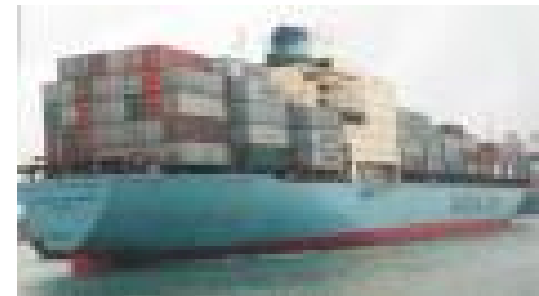
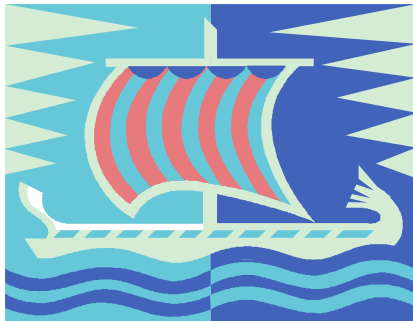




Controller - Skab medvind om forandringer



25-04-2008

**Thomas
Mathiasen**
TM-Innovation
& DICM



Udfordringen

Som Controller skal du jævnligt indføre nye arbejdsgange og processer hos de forskellige medarbejdergrupper.

Da du muligvis ikke har egentlige ledelsesbeføjelser, skal du i stedet aktivt 'sælge' ændringerne til de berørte.

Det er en udfordring, fordi det kan være svært at gennemskue alle mekanismer i en forandringsproces.



At facilitere forandringer

Lidt om foredragsholderens hverv:

- En facilitator er et individ, der støtter / leder en proces af informations udveksling.
 - En ekspert rådgiver, specielt relateret til diskussionens, processens emne.
 - En facilitators rolle er at støtte HVORDAN diskussionen forløber.
- Kort – så er facilitatorens rolle at varetage rejsen, snarere end destinationen.

Forandringsprocessen - metoder til planlægning og håndtering af en succesfuld forankring



Grafiske faciliteringsværktøjer

- GamePlan
- Roadmaps
- "Gule sedler"

Åbenhed

- Vær ærlig om mål og konsekvenser

Kommunikation

- Storytelling (Case: Fellowship of the Ring)

Det er ikke processer der ændrer mennesker, det er mennesker der ændrer processer

25-04-2008

Case: Fellowship of the Ring



25-04-2008

Dine roller som Controller i forandringsprojekter

- Sæt målet
- Angiv forklaring / rammer
- Du skal fortælle visionen – deltagerne skal lave detaljerne i implementeringen
- Dan fælles målsætning
- Afklar forventninger





Roller i forandringsledelse



Coach

25-04-2008



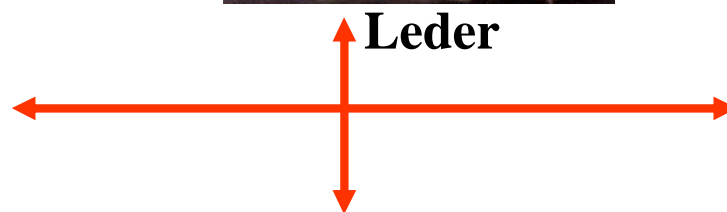
Leder



Dirigent



Facilitator





When Facilitation is Appropriate

"A facilitation approach is appropriate when the organization is concerned not only with the decision that is made, but also with the way the decision is made. For example, an organization may be moving away from an autocratic style of management to a participatory one."

"So, to encourage staff to embrace more involvement, the manager may choose to act as a facilitator rather than an expert or the final arbiter for the decision. In this situation longer term process goals become as important as getting a good decision."



Drivkræfterne i et forandringsprojekt

Find dine forandringsagenter, og få dem til at arbejde sammen med dig

- Case: Indførelse af Praksisfællesskaber
 - Medarbejdere med passion
 - Medarbejdere med forandringsparathed
- Og husk - Ikke alle vil forandring



Mennesker er forskellige – nogle er anderledes og nogle er uniforme.



U2



US Marines



Mig og min mc



25-04-2008



Experience: "Rebel Lifestyle!"

"What we sell is the ability for a 43-year-old accountant to dress in black leather, ride through small towns and have people be afraid of him."

Harley exec, quoted in *Results-Based Leadership*

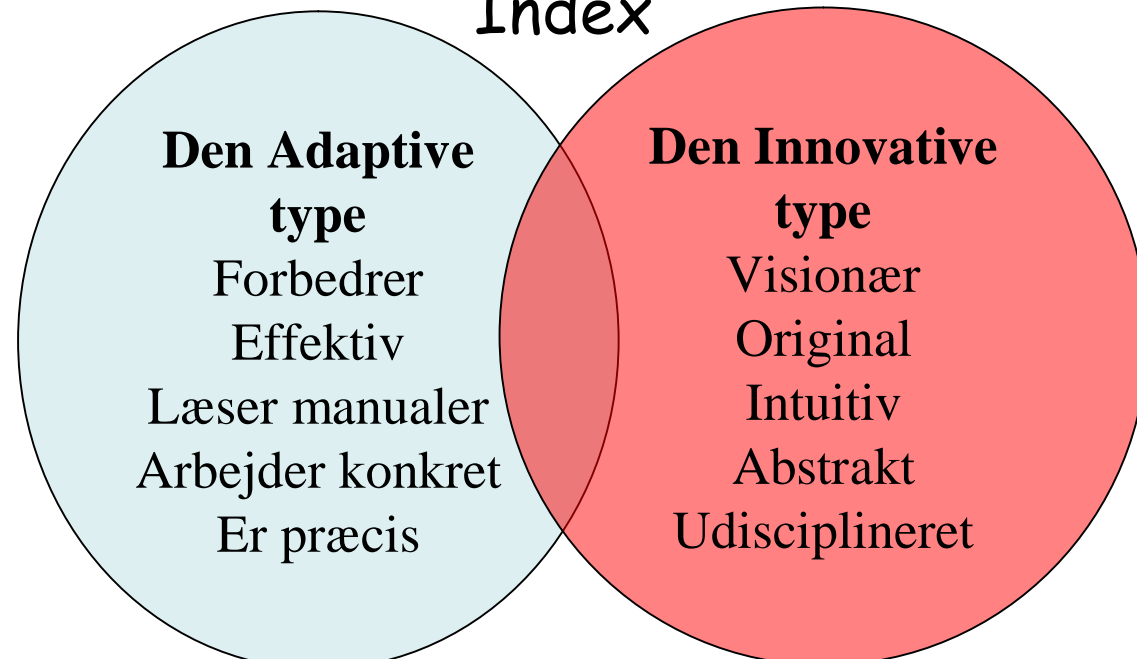


Start med at erkende hvad man er

Person profilering

- C.A.R.E. profil
- HBDI
- K.A.I.

Kirtons Adaptive- Innovative Index



Kan generelt bedst lide at
alt foregår som vanligt

Elsker forandringer



Innovationstyper – i detaljer

Adaptor	Innovator
Præcis, pålidelig, detaljens mester; tilpassende, metodisk, fornuftig	Tænker tangentielt, går til opgaver fra uventede vinkler, opfattes som udisciplineret og ineffektiv
Søger løsninger med kendte metoder	Stiller ofte spørgsmål ved opgavens relevans, manipulerer problemer
Løser problemer "efter bogen"	Løser problemer på trods af regler
Holder kontinuitet, stabilitet og gruppe sammenhold.	Katalyserer nye synspunkter i satte grupper med radikale, ofte ubehagelige synspunkter. Kan skabe dissonans
Forbedrer, udfordrer sjældent regler – og kun på opfordring	Sprænger rammer – udfordrer regler, vaner og fremherskende meninger
Over-forsigtig	Frygtløs
Producerer få, relevante og fornuftige idéer som let kan implementeres	Producerer mange idéer, også de der synes irrelevante, skøre, spændende, "blue sky" – helt nye.



Involver alle i planlægningen

Grafisk planlægning

- GamePlanning

Fælles billeder / Afklaring af forventninger

- "Gule sedler"
- Open Space
-



GamePlan, Salg til direktionen

Aktører

Direktionen

Idé sælgeren

Aktiviteter

Før mødet

Brug grafiske præsentationer e.g. Gameplan

Lav stakeholder analyse på forhånd -check evt. med exec. assistant

Mødets formål bestemmes

Skaf en allieret i DIR før mødet

Under mødet

Fortæl visionen - men hav facts med

Bed om råd - det involverer

Vær kort og koncis

Husk at præsentere hoved pointerne

Efter mødet

Hold DIR informeret

Få skriftlig konfirmering

Vision

e.g. fælles begejstring for projektet

Mission

Kritiske Succes Faktorer

Enkelt og overskueligt

Informativt og fængende

Hav noget til alle (WIIFT)

Få "buy in"

Barrierer

Du får kun kort tid

DIR ikke ens dagsordener

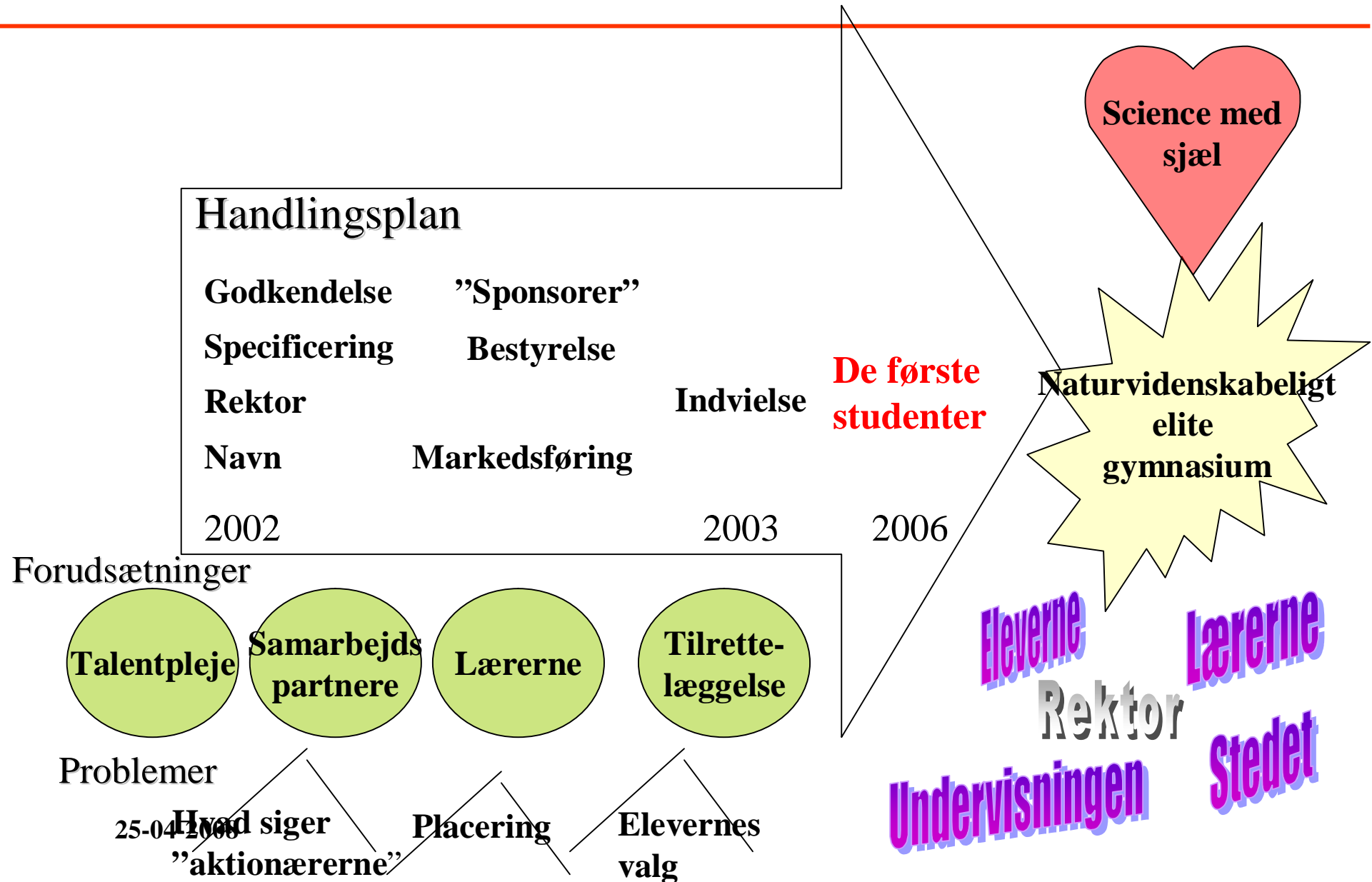
Intern konkurrence i DIR

DIR er uforberedt

Værdier
Åben og forberedt

GamePlan Science Gymnasium

TM-Innovation



"Post-it Stickers" – fælles forståelse



Øvelse:

Hvad er Controllerens største udfordring fremover?

- Find de 3 væsentligste udfordringer i gruppen
- Rangér udfordringerne



25-04-2008

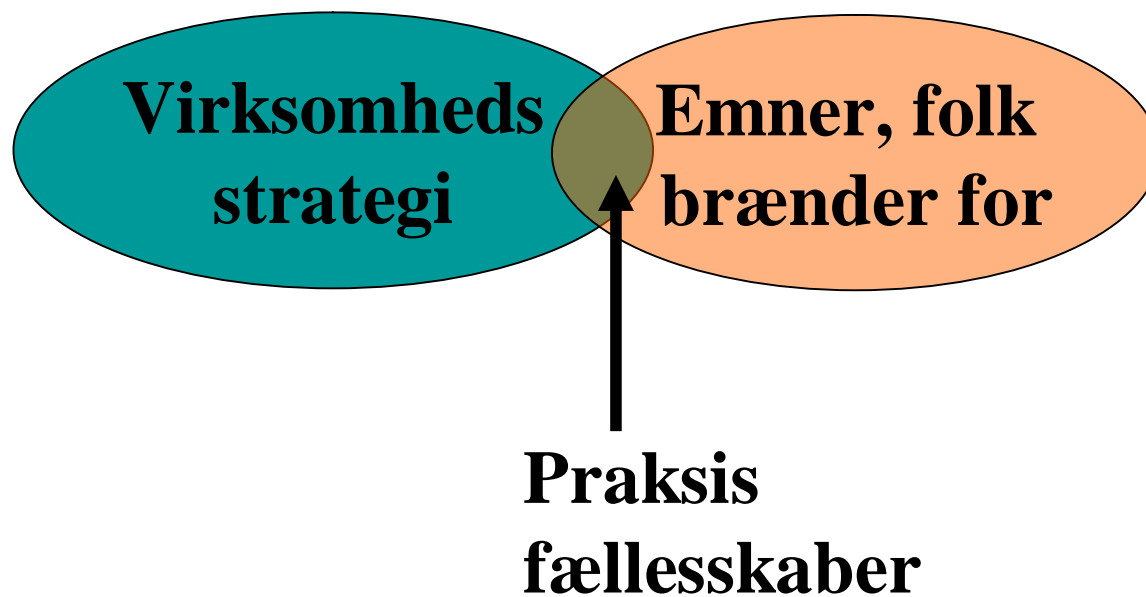
“Sådan vender du modstand mod forandringer, så alle bliver engagerede i de nye tiltag”



En umulighed.....

- Sælg idéen om forandring
- Fortæl visionen - ikke detaljerne
- Lad deltagerne finde deres egne mål som en del af helheden / visionen
- Lav handlingsplanen sammen med deltagerne

Praksisfællesskaber, strategi og interesser



Forskel på teams og praksisfællesskaber

Teams

Tilfører resultater til virksomheden

- Fælles mål og resultater
- Værdier defineres af projekter
- Værdier består af resultater

Defineres af opgaven

- Fortløbende opgaver
- Klare afgrænsninger

Udvikles gennem arbejdsplan

- Alle bidrager
- Ledet vha mål og arbejdsplan

Styret af motivation

- Fælles ansvarlighed
- Baseret på en explicit aftale

25-04-2008

Praksisfællesskaber

Tilfører værdi til virksomheden

- Fælles interesse eller praksis
- Værdi opdages undervejs
- Værdien består i processen

Defineret af viden

- Fortløbende viden
- Åbne grænser

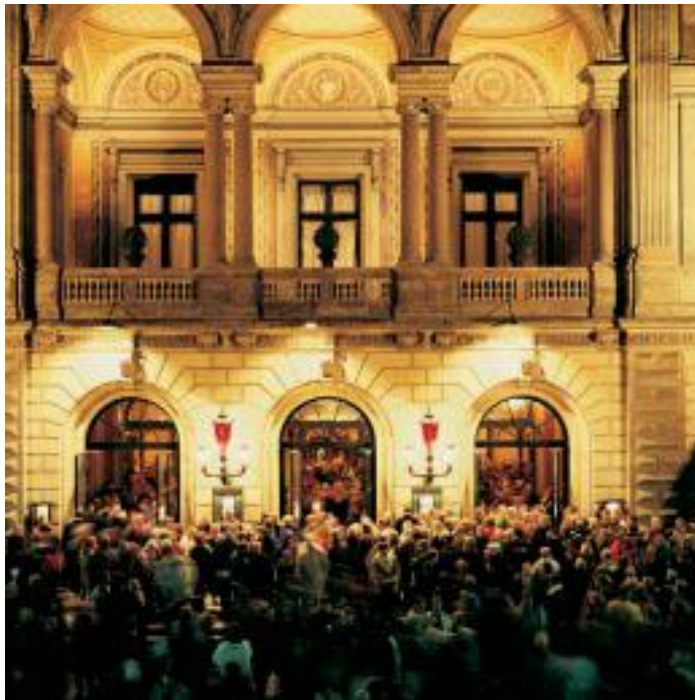
Udvikles organisk

- Varierende bidrag
- Ledet vha relationer

Styret af identitet

- Gensidige bidrag
- Baseret på tillid

Primadonnaer og billetsælgere



"Forestillingen starter kl. 20:00"



Links om forandringsledelse:

Faciliteringsværktøjer og processer

- Grove consultants www.grove.com
- Om Gameplanning: www.GamePlankursus.dk

Om personligheder

- Kirton Adaption Innovation teori:
www.kaicentre.com/background.htm

Om facilitering

- www.iaf-world.org/

www.TM-Innovation.dk