

FORANDRINGER DER SKABER VÆRDI

Omsæt gode intentioner til varige resultater

Af Tinna S. Nielsen, Matilde Toft Lund og Mette Sander

INTRODUKTION

Verden er i forandring. I disse tider, præget af geopolitiske spændinger, økonomisk usikkerhed og stadigt flere krav til bæredygtighed, compliance og IT-sikkerhed, er evnen til hurtig omstilling en væsentlig forudsætning for at bevare en sund forretning.

Vi ser (fortsat) en teknologisk udvikling med stadigt nye muligheder, alle med løftet om at gøre netop din forretning mere effektiv og bæredygtig. I dag, mere end nogensinde, er det vigtigt at kunne følge med denne udvikling. Det stiller nye krav til ledelsen, medarbejdere og organisationer som helhed.

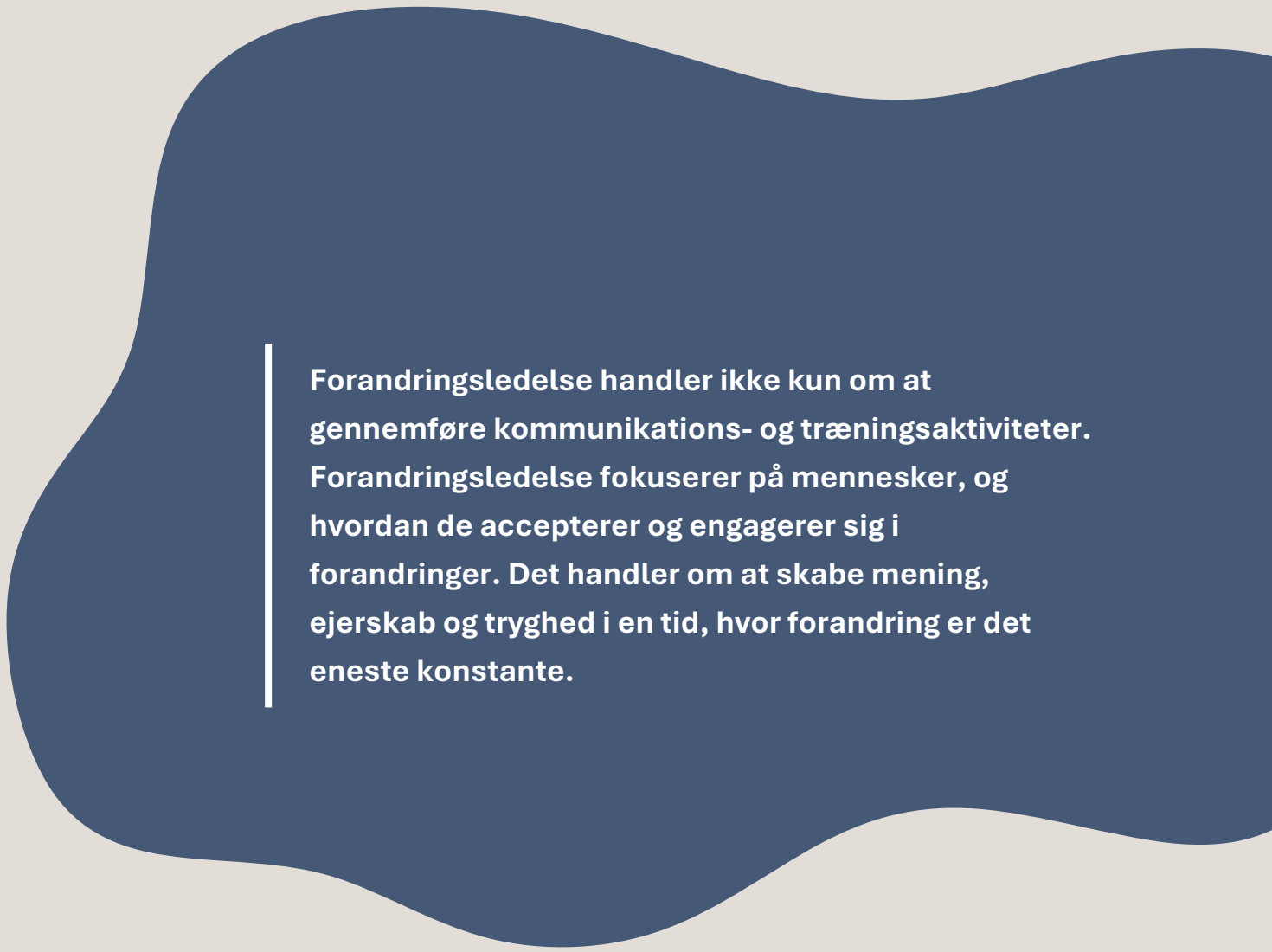
I Trustworks er vores erfaring, at når vi aktivt forholder os til den omskiftelighed vores kunder står overfor og tilpasser vores metoder og værktøjer til deres virkelighed, så opnår vores kunder en langt stærkere forankring og højere værdiskabelse.





For at opretholde en sund organisation og lykkes i et komplekst landskab, både når det kommer til vækst, medarbejdertrivsel og adoption af ny teknologi, er **Organisatorisk Forandringsledelse** afgørende. Forandringsledelse handler ikke kun om at gennemføre kommunikations- og træningsaktiviteter. Forandringsledelse fokuserer på mennesker, og hvordan de accepterer og engagerer sig i forandringer.

Det handler om at skabe mening, ejerskab og tryghed i en tid, hvor forandring er det eneste konstante. Med forandringsledelse bliver forandringer ikke blot implementeret – de bliver forankret og omsat til reel værdi.



Forandringsledelse handler ikke kun om at gennemføre kommunikations- og træningsaktiviteter. Forandringsledelse fokuserer på mennesker, og hvordan de accepterer og engagerer sig i forandringer. Det handler om at skabe mening, ejerskab og tryghed i en tid, hvor forandring er det eneste konstante.

VIDSTE DU AT...

Projekter der arbejder med forandringsledelse har...



7 x Højere sandsynlighed for at nå deres mål



5 x Højere sandsynlighed for at overholde tidsplanen



1.4 x Højere sandsynlighed for at holde sig indenfor eller under budgettet

Kilde: PROSCI, 2023

INVESTERING I FORANDRINGSLEDELSE SKABER REEL VÆRDI

Der er efterhånden god evidens for, at projekter, der arbejder målrettet og effektivt med forandringsledelse, har markant større sandsynlighed for at opnå deres målsætninger sammenlignet med projekter, hvor indsatsen omkring forandringsledelse er svag eller fraværende¹.

At implementere et nyt IT-system eller ændre arbejdsgange handler ikke blot om at "tænde" for systemet eller opdatere procesbeskrivelserne på intranettet. Forandringer skaber først reel værdi, når medarbejderne tager de nye løsninger til sig – og anvender dem som tiltænkt. I langt de fleste tilfælde kræver det en ændret adfærd i organisationen².

Forandringsledelse skal derfor ikke ses som et supplement til den tekniske og forretningsmæssige indsats, men som en central forudsætning for at lykkes.

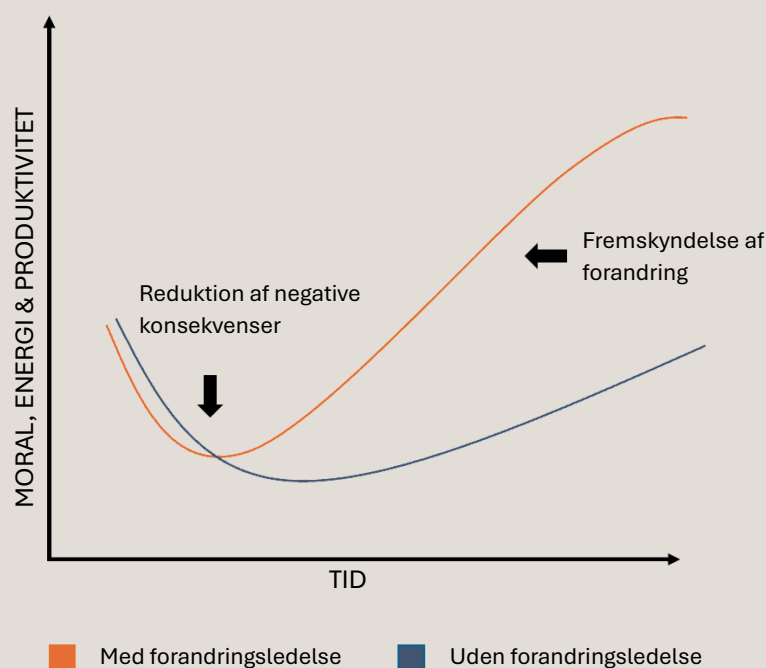
¹ The Correlation Between Change Management and Project Success, PROSCI, 2023

² Change Management ROI: Measuring Financial Returns and Business Impact, Culture partners, 2025

Ved at arbejde struktureret og dedikeret med forandringsledelse kan organisationer høste en række fordele, blandt andet, kortere implementeringstid samt færre forsinkelser og budgetoverskridelser.

Når man arbejder aktivt med fokus på forandringsledelse gennem hele projektet, mindskes risikoen for modstand samt behovet for tilbageløb og brandslukning – faktorer der ofte er årsag til forsinkelser, budgetoverskridelser, og i værste fald nedlukning af projekter.

En effektiv og velforankret forandringsledelsesindsats kan desuden være med til at minimere det produktionsfald, der typisk følger med forandringer. Medarbejdere, der forstår og føler sig forberedt på, hvad der kommer, er hurtigere til at tage forandringen til sig og omsætte den til praksis.



Kübler-Ross, 1969

FÅ STØRRE SUCCESS MED BLIVENDE FORANDRINGER

- 1** Ledelsen skal være en **aktiv** partner. Hvis ikke ledelsen er parat til at dedikere tid til at lede igennem forandringen, er projektets succes udfordret fra start.
- 2** Forandringsledelsen **skal afspejle virkeligheden** i organisationen – ikke kun projektplanen. Det kan være svært at forudse menneskelige reaktioner og indimellem sker der ting, der er udenfor vores kontrol, men som vi påvirkes af.
- 3** Forandringsledelse er **ikke en engangsindsats**. Der er behov for **involvering og varigt engagement** på tværs af organisationen. Også efter projektets afslutning og når organisationen skal høste gevinsterne. Den nye adfærd skal vedligeholdes.
- 4** Forandringsledelse bør tænkes ind fra starten. **Tidligt fokus** på forandringsledelse allerede ifm. analyse og kravsætning kan både bidrage til en højere kvalitet af det indledende analysearbejde, samt at der lægges en passende forandringsstrategi for projektet.
- 5** Forankring handler ikke kun om forståelse og accept. Der skal **opbygges kompetencer**, så organisationen også er i stand til at agere i den nye virkelighed.

ENGAGEREDE LEDERE OG INVOLVEREDE BRUGERE SKABER VIRKNINGSFULDE FORANDRINGER

Når forandringer rammer virkelighedens kompleksitet, bliver det svært. De mennesker vi henvender os til, er fuldt optagede af deres daglige arbejde. For dem er det ikke nødvendigvis klart hvorfor vi skal forandre noget, blot fordi der er truffet en ledelsesmæssig beslutning. For at skabe værdi, skal forandringsprocessen ske ude i organisationen.

Forandringsledelse er ikke gjort med en plan eller en beslutning truffet på et styregruppemøde. Ledelsen spiller naturligvis en helt central rolle i at sikre, at forandring lykkes. Deres engagement skal understøtte at forandringen bliver prioriteret, forstået og forankret ned igennem hele organisationen. Når ledelsen agerer tydeligt og aktivt støtter op om forandringsprocesser, sender det et stærkt signal til resten af organisationen. De sætter retning. Men forandringsledelse må ikke blive et ledelsesinitiativ alene. Det er væsentligt at organisationen inddrages på forskellig vis undervejs i projektet. Naturligvis i forhold til behovsafklaring og kravspecifikation til selve løsningen, men også undervejs som væsentlige inputgivere når der opstår svære valg i projektet.

Gennem brugerinddragelsen kan der etableres et ambassadørskab for forandringen. Brugerinddragelsen skal derfor tilrettelægges, så hele den modtagende organisation er spejlet og har tillid til, at de som er inddraget, forstår og kan tale deres sag. Når medarbejdere på alle niveauer forstår forandringen, vil de kunne tage medansvar, føle sig inddraget og støttet gennem hele processen og dermed i sidste ende have større tillid til at forandringen er nødvendig og værdifuld for organisationen

Når forandringsledelse både er solidt forankret i ledelsen og samtidig lever bredt i organisationen, skabes de bedste forudsætninger for succesfulde og bæredygtige forandringer.

SÅDAN STØTTER VI I TRUSTWORKS VORES KUNDERS FORANDRINGER

Vi kommer ikke med en standardløsning. Jeres forretning og organisation er unik. Derfor tilpasser vi altid vores metode, efter hvem I er, og hvad forandringen bringer for de mennesker, der påvirkes af den.

Vi har erfaringer fra mange forskellige kunder og har derfor også erfaringer med, hvad der kan virke i forskellige kontekster. Vi understøtter jer i jeres forandring – I skal kunne selv, også når vi er gået ud ad døren igen. Vi kalder det ”Clock building – Not time telling”. For forandringsledelse er et mindset. Det er en vedvarende indsats, som også skal leve efter en ny it-løsnings go live.

Hos os er forandringsledelse ikke en isoleret disciplin. Vi integrerer forandringsvinklen i alle vores leverancer, både de tekniske og de forretningsmæssige – fordi vi ved, at reel forankring kræver, at vi tænker i helheder.

Forandringer sker ikke af sig selv. Vejen til en succesfuld implementering er ofte fuld af overraskelser. Ved aktivt at tage stilling til, og sikre integration af forandringsvinklen fra projektets start, bliver vejen knapt så bumlet.

”

Forandringsledelse er mere end en metode – det er et mindset og en investering i at få forandringer til at virke i praksis.”

HAR DU OVERVEJET?...

- ...hvordan I plejer at forandringslede? Og hvordan det plejer at gå?
- ...om I driver nok forandringsledelse, og om I høster værdierne af jeres forandringsinitiativer?
- ...om ledelsen er synlige, og om de bruger tid på jeres forandringer?
- ...om du ved, hvordan dine kollegaer forstår og accepterer den forandring, I er i gang med at introducere?

HAR DU LYST TIL AT HØRE MERE?

Vi hjælper jer med at komme helt i mål

Hvor meget skal man gøre ud af det der forandringsledelse, spørger du måske. Vores svar er ”det kommer helt an på...” for alle forandringer er forskellige – og alle organisationer er unikke. Som konsulenthus arbejder vi i Trustworks med jeres mål og jeres forandring. Gennem gode dialoger og indledende forventningsafstemning laver vi sammen en plan for arbejdet. Og når realiteterne overhaler, er vi ikke bange for, sammen med jer, at tilpasse planer og leverancer til den nye virkelighed.

Har du en konkret problemstilling, du har brug for sparring til, eller vil du høre mere, om hvordan vi kan hjælpe jer så tør ikke med at række ud til os.

Trustworks er en IT-transformationspartner, der skaber resultater i store og krævende digitale initiativer. Trustworks har omfattende erfaring med at levere strategisk udvikling og digitalisering indenfor grøn omstilling, den finansielle sektor, offentlig digitalisering og Pharma & Life science.

Trustworks er en end-to-end partner fra idé til omstilling og implementering, og er specialiseret i IT-arkitektur, forretningsanalyse, projektledelse, applikations modernisering, integrationer og systemudvikling.



TRUSTWORKS