



“There is nothing more difficult to take in hand, more perilous to conduct, or more uncertain in its success, than to take the lead in the introduction of a new order of things.”

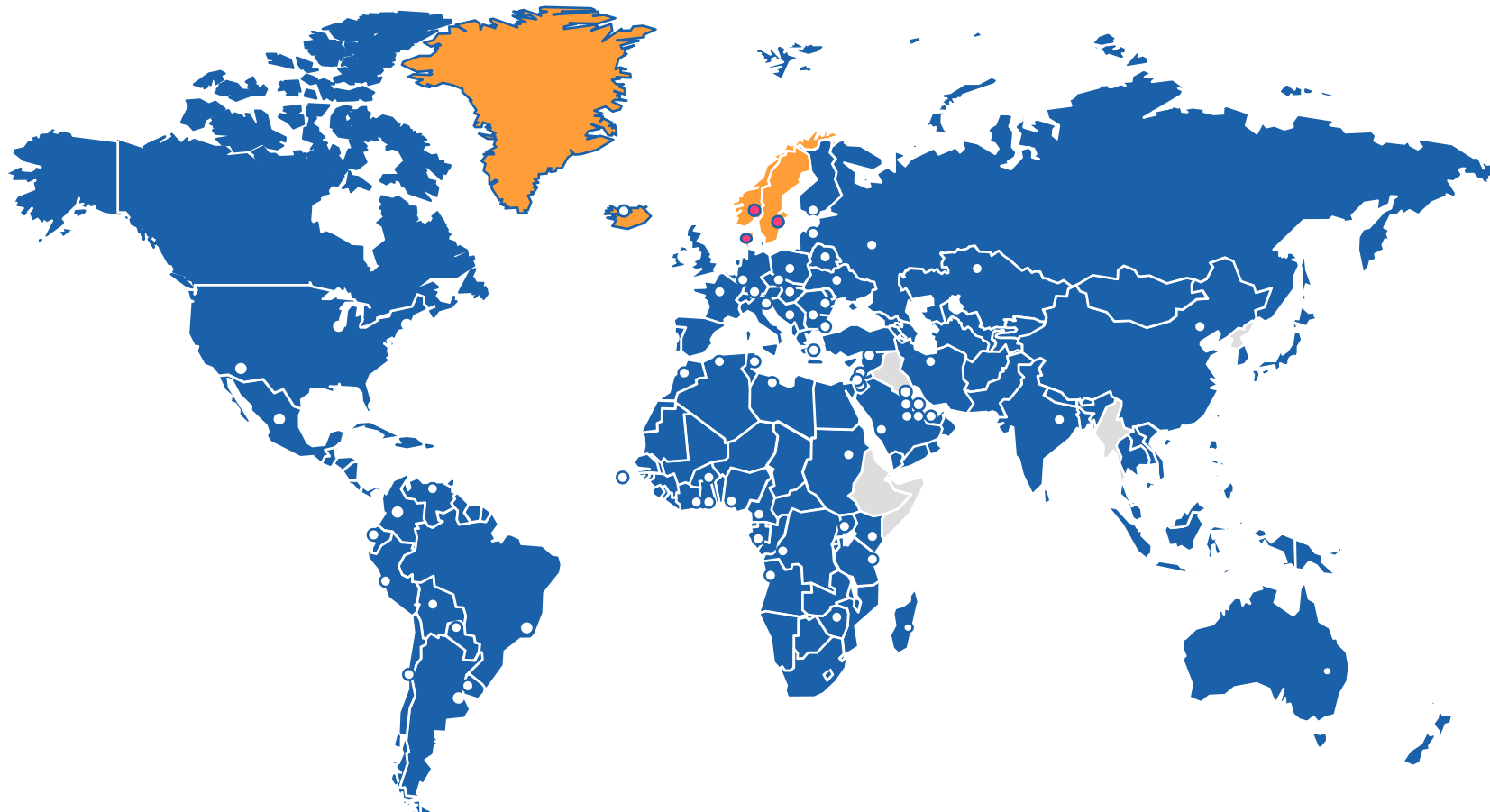
-Niccolo Machiavelli

Motivation vid omställning
Elisabeth Rosenfeld
23 april 2009

aMADEUS
Your technology partner

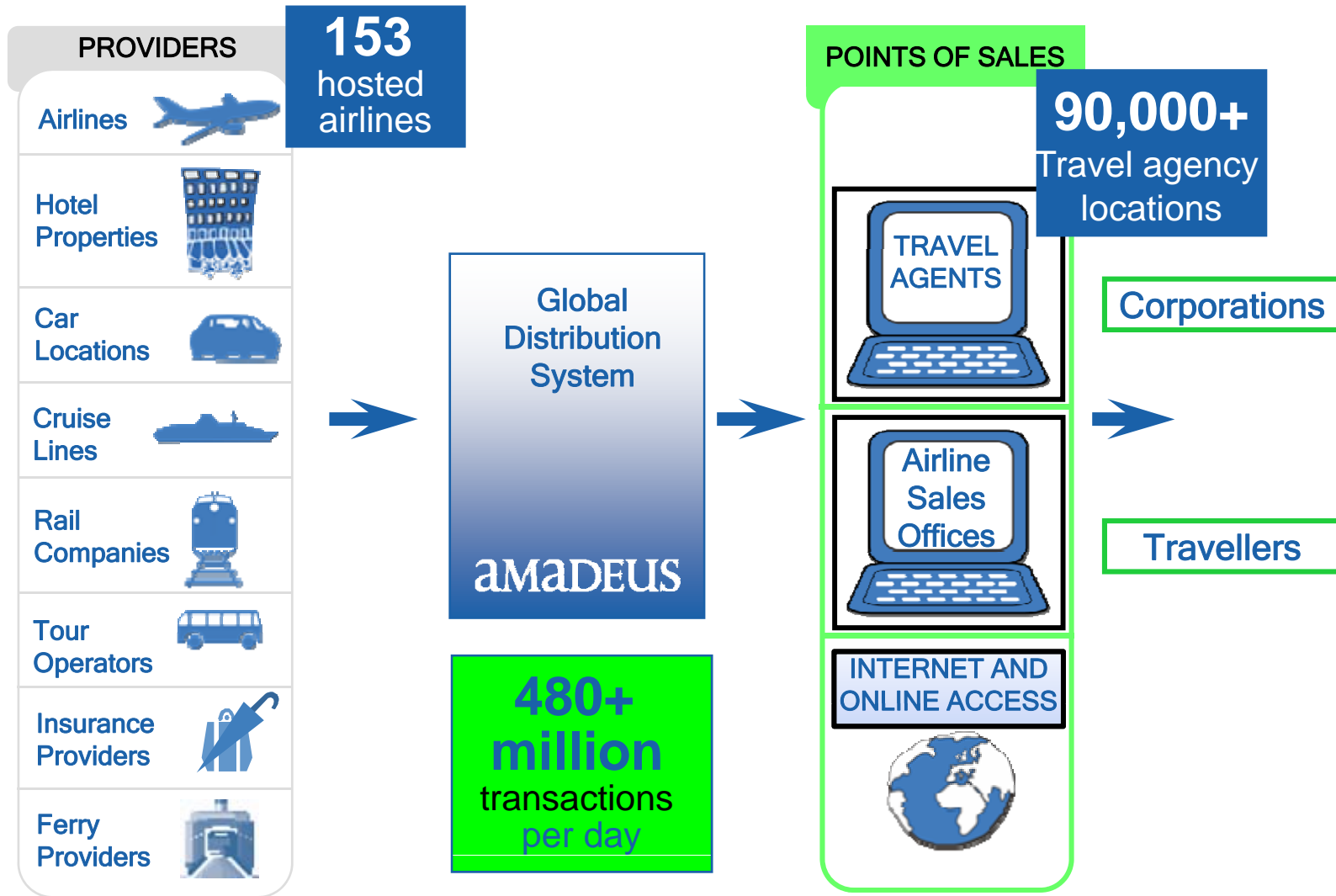
Global reach with local touch

8,600 employees work in the Amadeus group worldwide, representing 95 nationalities worldwide

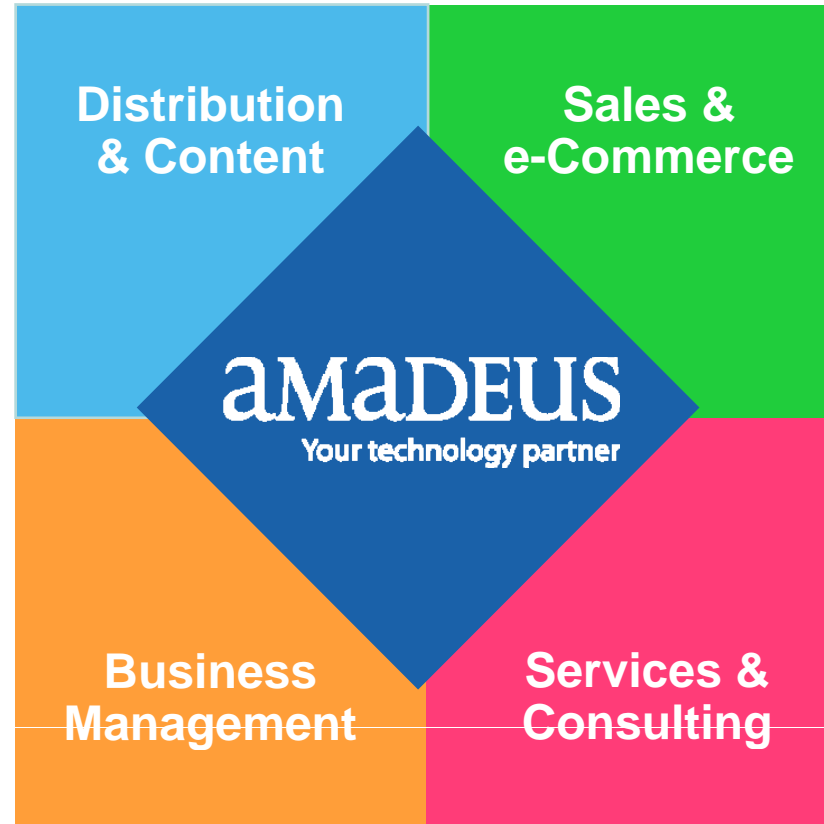


217 Markets served by Amadeus and its 66 local Amadeus Commercial Organizations

Amadeus Core Business



Our mission: To be the leading provider of IT solutions that enable success in the travel and tourism industry

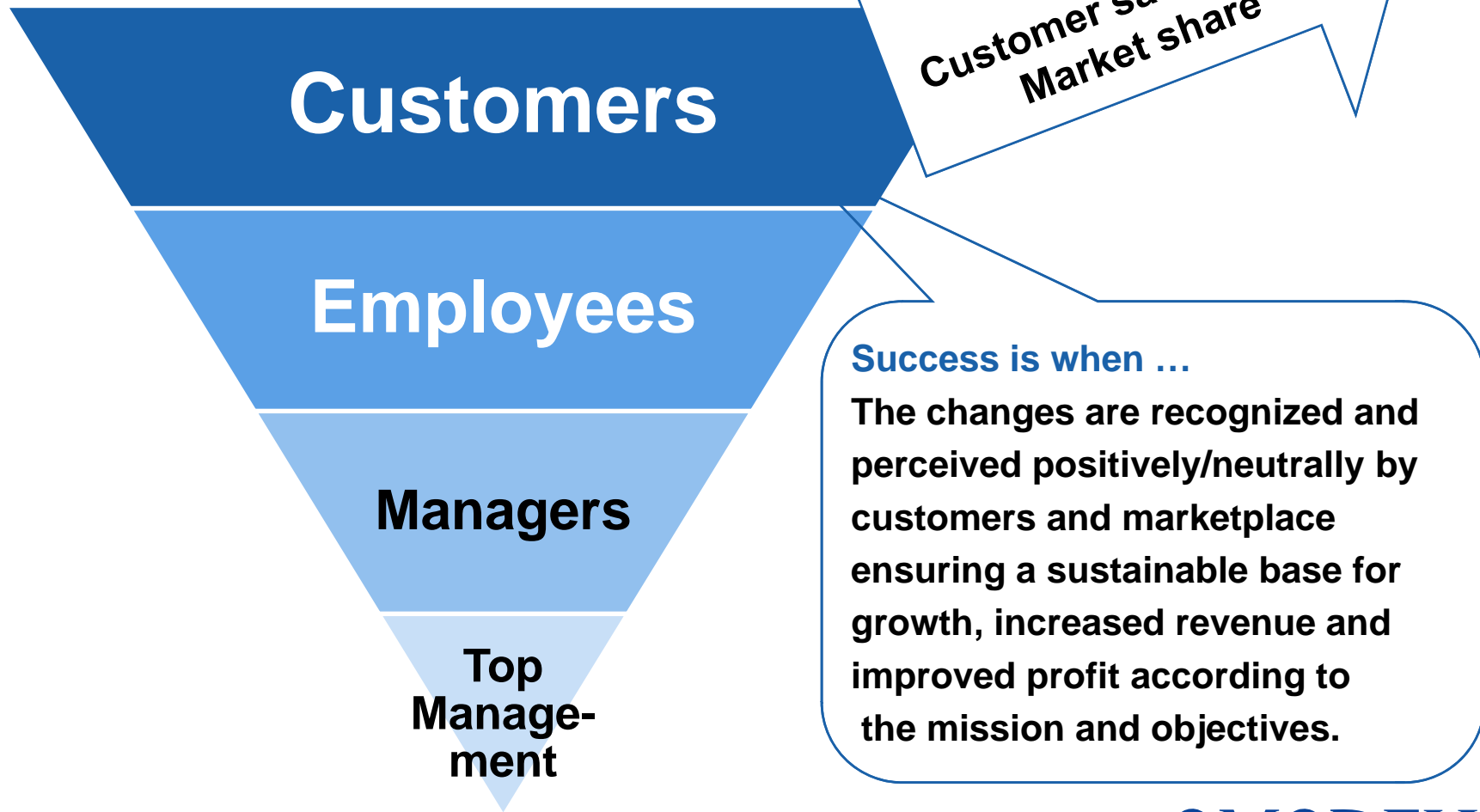


© 2006 Amadeus IT Group SA

Min Bakgrund

- **16 år som beteendevetare med förändringar som specialinriktning**
- **40 - tal olika förändringsprocesser**
- **I dag – anställd på Amadeus Scandinavia i HR Business Partner funktionen**
- **Verksam som konsult och föreläsare i eget företag www.rosenfeldconsulting.se**

Focus pyramid – Change and Transformation processes



© 2006 Amadeus IT Group SA

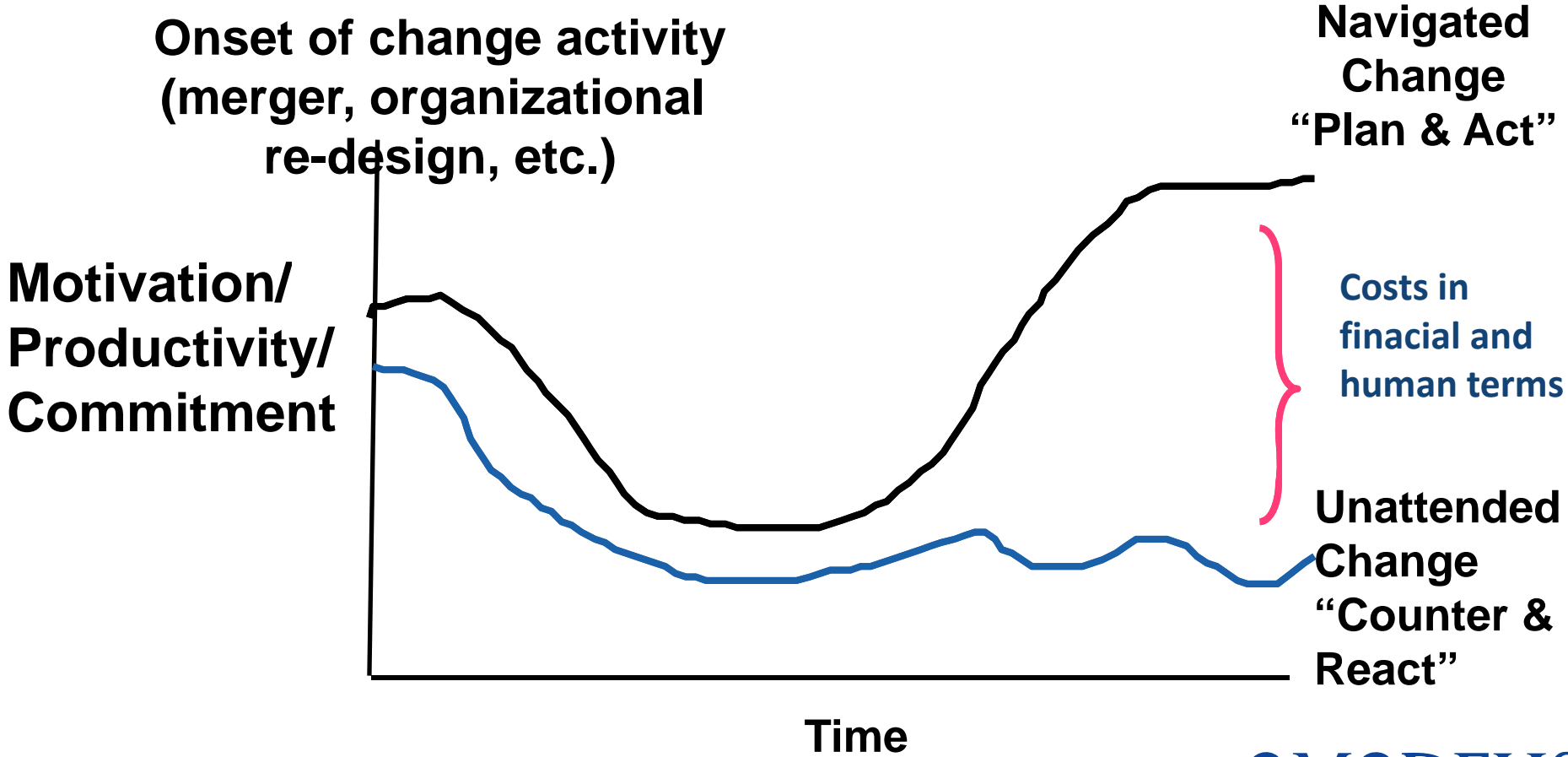
3 – nivå modellen

Integrerad i ledarinstrumenten och i HRM verktygen

	Faktabaserad information. Tilltalar det logiska. Skapar <u>intellektuell</u> förståelse.	<i>Vilja</i>
	<u>Upplevt sammanhang</u>: Insikt om vilka spelplaner som gäller, spelregler, samband, allianser, lojaliteter, revir mm. Ett operativt <u>genomförande</u> som är beroende av samverkan med andra.	Möjligheter och Förutsättningar
	Hänsyn till mänskliga faktorer och subjektiva upplevelser. Skapar <u>känslomässig</u> acceptans och <u>vilja</u> till engagemang.	<i>Vilja</i>

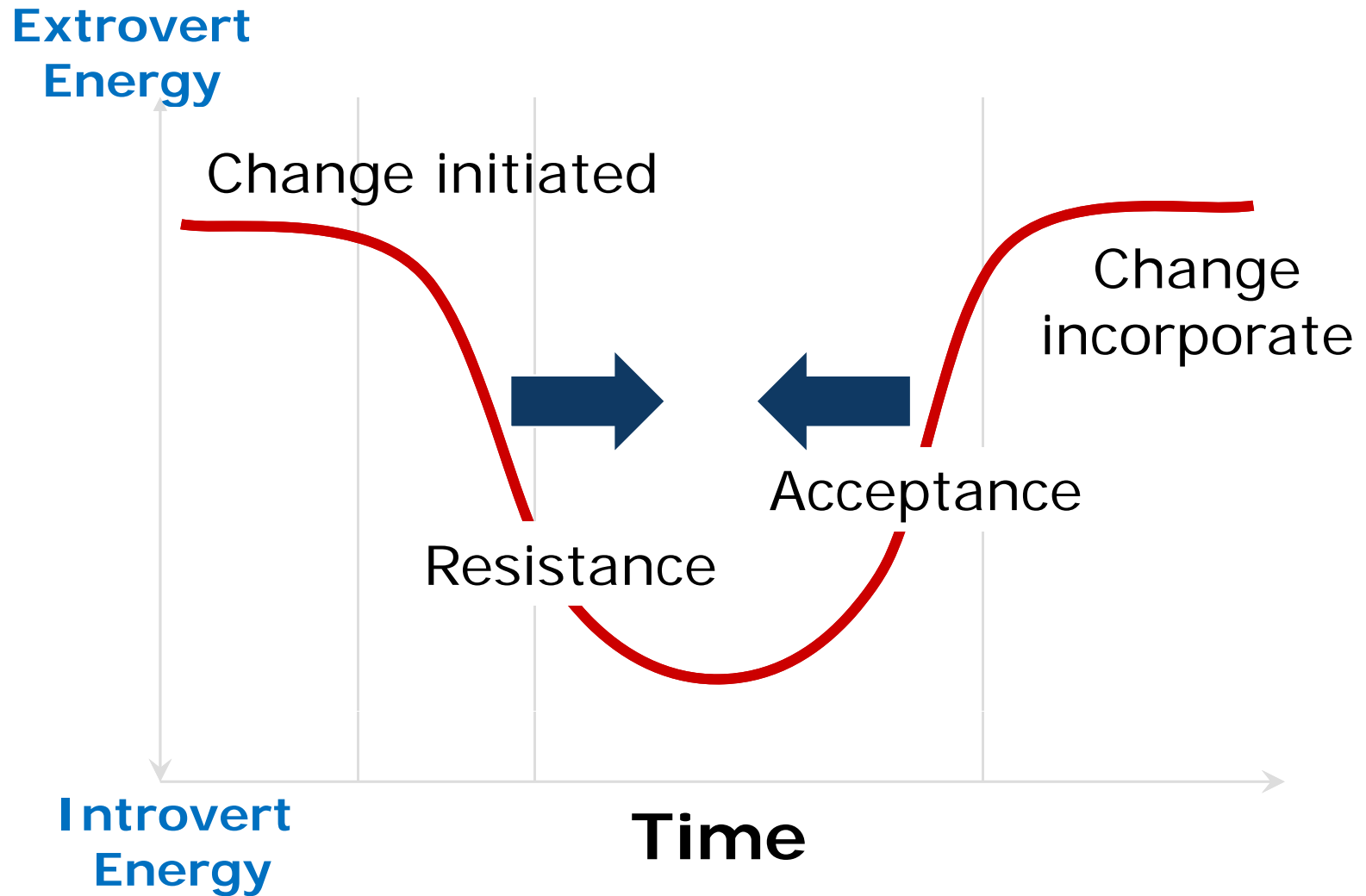
Innehållet i varje dimension bestäms av sammanhanget.

Early Lessons Learned: Secure new equilibrium through a new organizational and individual sense of coherence



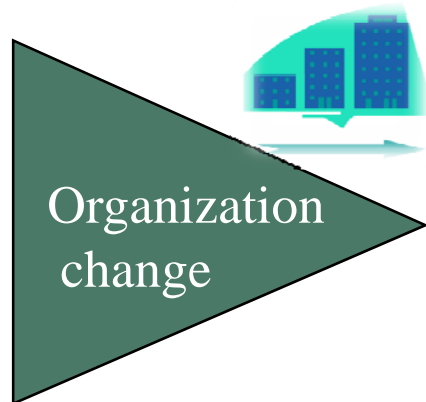
© 2006 Amadeus IT Group SA

Change curve

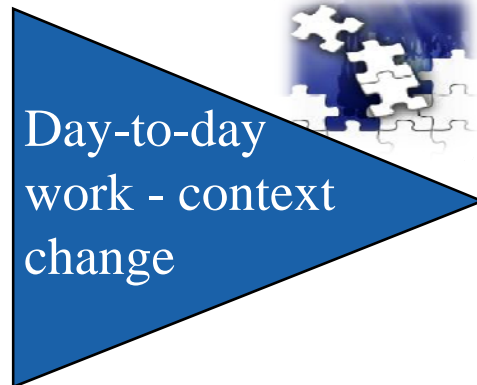


© 2006 Amadeus IT Group SA

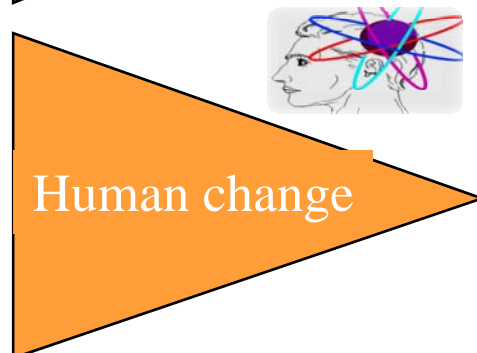
Focus on three categories of change



Definition of what and why. The extent, time frames etc. Concrete facts, clear goals, policy, strategies, direction.

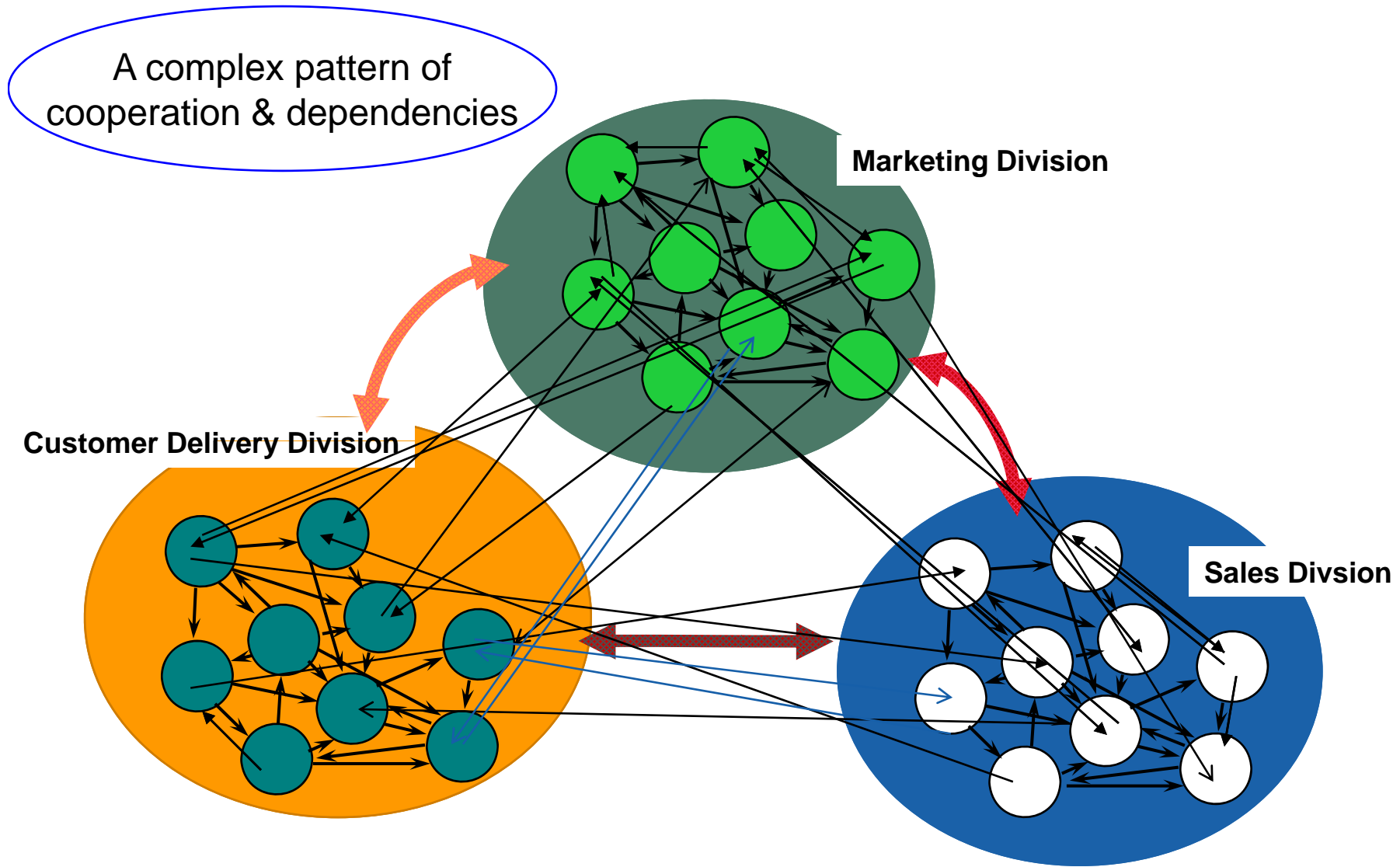


Unit's and individual staff member's particular manner of connectedness. The relatedness of all types of internal/external connections; new networks, power positions, loyalties, relationships, alliances. New customer links.

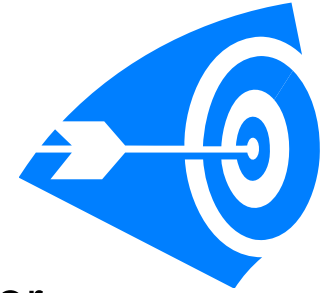


Attitudes, expectations, perceptions, and behaviour.

Reciprocal interdependence



Key activity – Business case



- ▶ well prepared and thought through business case is crucial for meeting the set objectives for the change activity in a credible and urgent manner.
- ▶ It provides
 - ▶ a structured method to identify and specify appropriate changes, impact and cross organizational correlation
 - ▶ mapping of crucial interdependencies
 - ▶ necessary documentation to ensure a successful implementation - structured and coordinated activities throughout the organization
- ▶ It enables
 - ▶ common and consistent message from all management levels
 - ▶ coordination and timing of activities

Line leaders in transition

- ▶ Anxiety rises and motivation falls
- ▶ A place between two somewheres
- ▶ Excessive uncertainty and loss of control
- ▶ Feel over loaded
- ▶ Unclear roles and responsibilities
- ▶ Not enough information about change



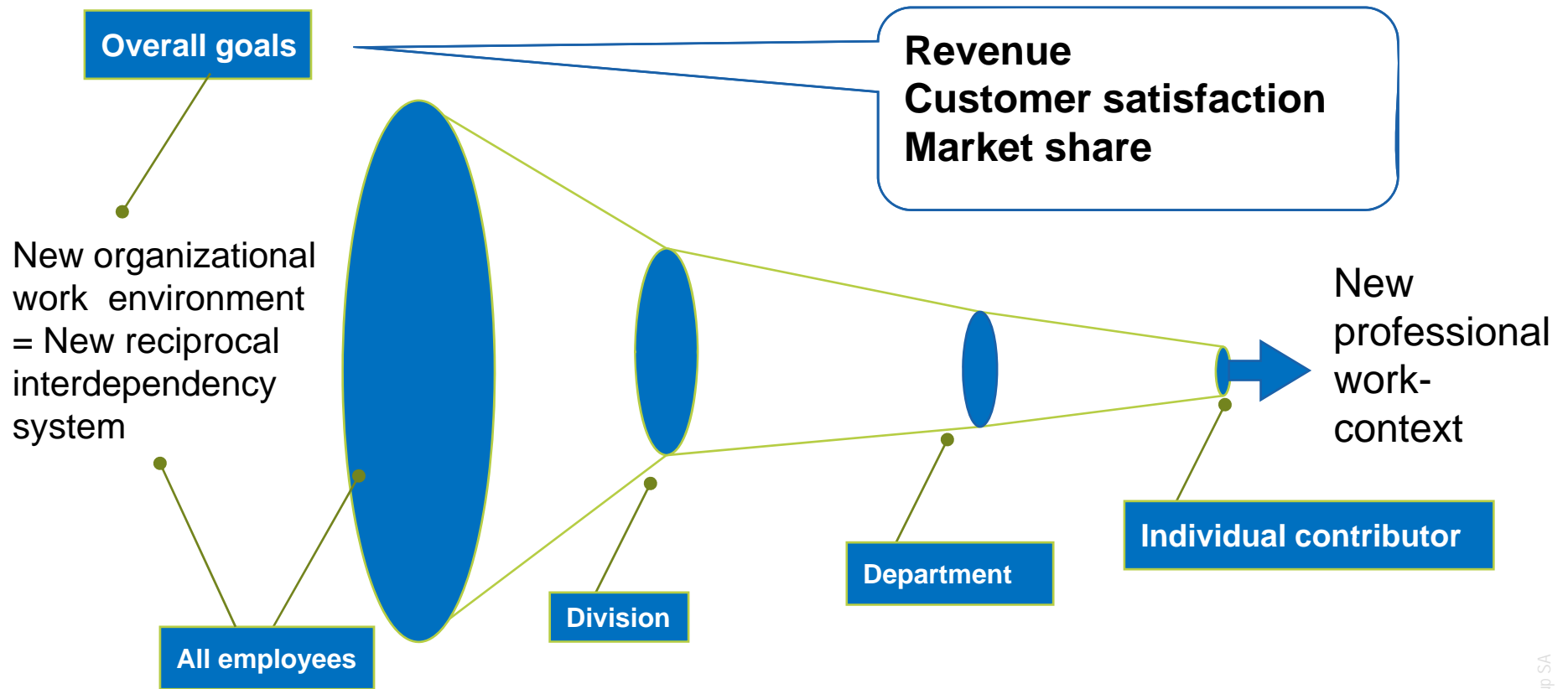
Leaders' sense of coherence and equilibrium:

A feeling of confidence that:

- ▶ one's internal and external environments are structured, predictable and understandable
- ▶ we have the resources to meet demands placed on us
- ▶ these demands are challenges worthy of investment and engagement

Internal transition: The psychological process by which we try to make sense of or come to terms with a new situation and context

A motivational and leadership challenge of a new reciprocal interdependency system



OVERVIEW

COMPANY

BUSINESS RELATED PURPOSE OF THE POSITION

MAJOR RESPONSIBILITIES

MAIN DEPENDENCIES AND RELATIONSHIPS

INTERNAL

In order to reach results in the position and objectives in the job role the position is dependent on collaboration with following contacts:

FREQUENCY OF CONTACTS
 1=rarely / occasionally, 2 = frequently, 3 = very frequently, 4 = permanently

HR Director

1	2	3	4
			X

EXTERNAL

In order to reach results in the position and objectives in the job role the position is dependent on collaboration with following contacts:

FREQUENCY OF CONTACTS
 1=rarely / occasionally, 2 = frequently, 3 = very frequently, 4 = permanently

Decision Dynamics




1	2	3	4
	X		

Minimum Requirements

SKILLS AND COMPETENCIES

© 2006 AUF

Omställning: Checklista för att säkra engagemang och resultat

 <p>Logisk förståelse</p>	<p>Faktainformation om bakgrunden till och omfattningen av omställningen, tidsplaner, frågor och svar material, mm.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Intern och extern kommunikationsplan 	<p>Vilja</p> 
<p style="text-align: center;">↓</p>  <p>Ändamålsenlig operativ handlingskraft Affärsresultat</p> <p style="text-align: center;">↑</p>	<p>Utifrån förändringen - information om och införlivande av nya interna tvärorganisatoriska samverkansrelationer i den operativa vardagen. Nya kontakt- och samarbetsytor med företagets kunder och andra nyckelaktörer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Konsekvensanalyser <input type="checkbox"/> Synkroniseringsplaner <input type="checkbox"/> Koordinering med kommunikationsplanen <input type="checkbox"/> Situationsrelevanta gruppaktiviteter: nya teamgrupper, dialogforum, beslutsforum mm 	<p>Förutsättningar</p> 
 <p>Känslomässig acceptans</p>	<p>Erkännande och hänsyn till mänskliga faktorer. Reell delaktighet och möjlighet att påverka. Situationsanpassade insatser. Hänsyn till mänskliga reaktions- och beteendemönster under stress.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Separationsplaner vid neddragningar <input type="checkbox"/> Koordinering med kommunikationsplanen 	<p>Vilja</p> 

Trovärdighet, Företroende och Framtidstro

- ▶ **Realistiska resultatkrav på löpande verksamhet under pågående omställning**
- ▶ **Kundfokus**
- ▶ **Högsta ledningen och mellanchefer, i vardagen, agerar som förändringsagenter**
- ▶ **Mellanchefer måste få förutsättningar för att förbereda sig mentalt och professionellt**
- ▶ **Kartläggning och konsekvensanalys av nya beroendeförhållanden**
- ▶ **Organisera ny jämvikt**
 - ▶ **Konsekvent: Riktning och slutmål i fokus**
 - ▶ **Aktiv lotsning i vardagen**
 - ▶ **Planerade dialog-, avstämnings- och koordineringsforum**
 - ▶ **Kommunikation: Möta och bemöta ökat efterfråga på information**



© 2006 Amadeus IT Group



TACK!

**E-post:
info@rosenfeldconsulting.se**

18 Elisabeth Rosenfeld Consulting

amadeus
Your technology partner