

Uden forandringsledelse ingen gevinst



Patrick Sorrentino
4. september 2008





- Fakta om Peak og Patrick
- Hvad er forandringledelse
- Hvorfor er forandringsledelse vigtigt
- Status quo
- Forandringsledelsens 8 trin
- Kom faldgruberne i forkøb

Fakta om Patrick Sorrentino

- Speciale indenfor IT projekt- og programledelse, forandringsledelse og metodeimplementering
- Forfatter til artikler omkring globale udrulninger
- Bl.a. PRINCE2™ Practitioner og MSP Foundation™ certificeret, samt uddannet i PMI og CMMI metoder
- Baggrund som Management konsulent fra PA Consulting og IT Practice
- Partner i Peak Consulting Group

Fakta om Peak Consulting Group

- Fokus på konsulent og uddannelsesvirksomhed indenfor projekt- og programledelse samt kvalitetsledelse, herunder IPMA, PMI, ITIL®, PRINCE2™ og MSP™
- Under akkreditering som eneste hus i Norden indenfor konsulent og uddannelsesvirksomhed i både PRINCE2 og MSP

PRINCE2™ er Office of Government Commerces varemærke
MSP™ er Office of Government Commerces varemærke

Bank &
Værdipapirer

Forsikring &
Pension

Pharma &
Biotech

Transport &
Distribution

Offentligt

IT og Produktion

3 bud på hvad forandringsledelse er

- En proces hvor virksomheden kommer fra intentionerne, visionerne, de lagte strategier og mål
- til **dokumenterede resultater** gennem målrettet handling.
- En hård proces hvor der fokuseres på det vigtige, hvor der er klare mål og hvor der **konstant kommunikerer** omkring processen.
- At **gennemføre** en forandring, er dét som er mellem dét du lover og dét du leverer.

Hvorfor er forandringsledelse vigtigt?

- Projektgennemførelse uden forandringsledelse, er som at vinke i mørket – det har ingen effekt
- Et projekt uden en reel forankring er udelukkende en **udgift**, da realiseringen af de lovede gevinster udestår

Vidste du at

- Kun **33%** af de besluttede it strategiske projekter gennemføres med den ønskede effekt
- **70%** af virksomheder har det at blive bedre til projektledelse og gennemførelse af it-relaterede projekter som **første prioritet** det kommende år

Er vi generelt dårlige til forandringsledelse?

Svaret er nej, men vi har tilladt os at blive dovne !

- Mange danske virksomheder begynder at opbygge projektorganisationer

- Virksomheder begynder at tage lettere på projektdiscipliner, nu da der er et fungerende set-up på plads
- Projektledere overallokeres til for mange projekter

- Projektledere bliver en accepteret karrierevej, i både private og offentlige virksomheder
- Standarder, Best Practices søges

- Der er en generel trend på at virksomheder begynder at gå tilbage til Best Practice, de rene projekt discipliner tilført tusindevis af mandeårs erfaring og derefter standardiseret

1990

2000

2008

Forandringsledelse handler ikke kun om teori og kommunikation

... men også om at tage svære beslutninger og vedholdenhed

Eksempler fra den 'rigtige verden'

Det gamle system har aldrig været så godt, som da det skulle afløses

Efter at IT projektet var leveret, var der klare udmeldinger om at det nye system skulle bruges fremover, men kommunikation omkring fordele ved det nye system udeblev. Systemet blev derfor benyttet (opdateret med data) i parallel med de systemer det skulle erstatte.

Resultat: det gamle system ikke blev faset ud, dobbelt indtastninger og de muligheder som det nye værktøj gav benyttedes ikke.

Man undlod at tage en svær beslutning

Et IT projekt havde til formål at reducere manuelt arbejde ved at it-understøtte processer. Dermed kunne hver person i afdelingen spare 30 minutter om dagen, svarende til at afdelingen kunne reduceres med én person .

Resultat: personen blev aldrig fyret/flyttet, i stedet bliver andre 'udefinerede' opgaver løst.

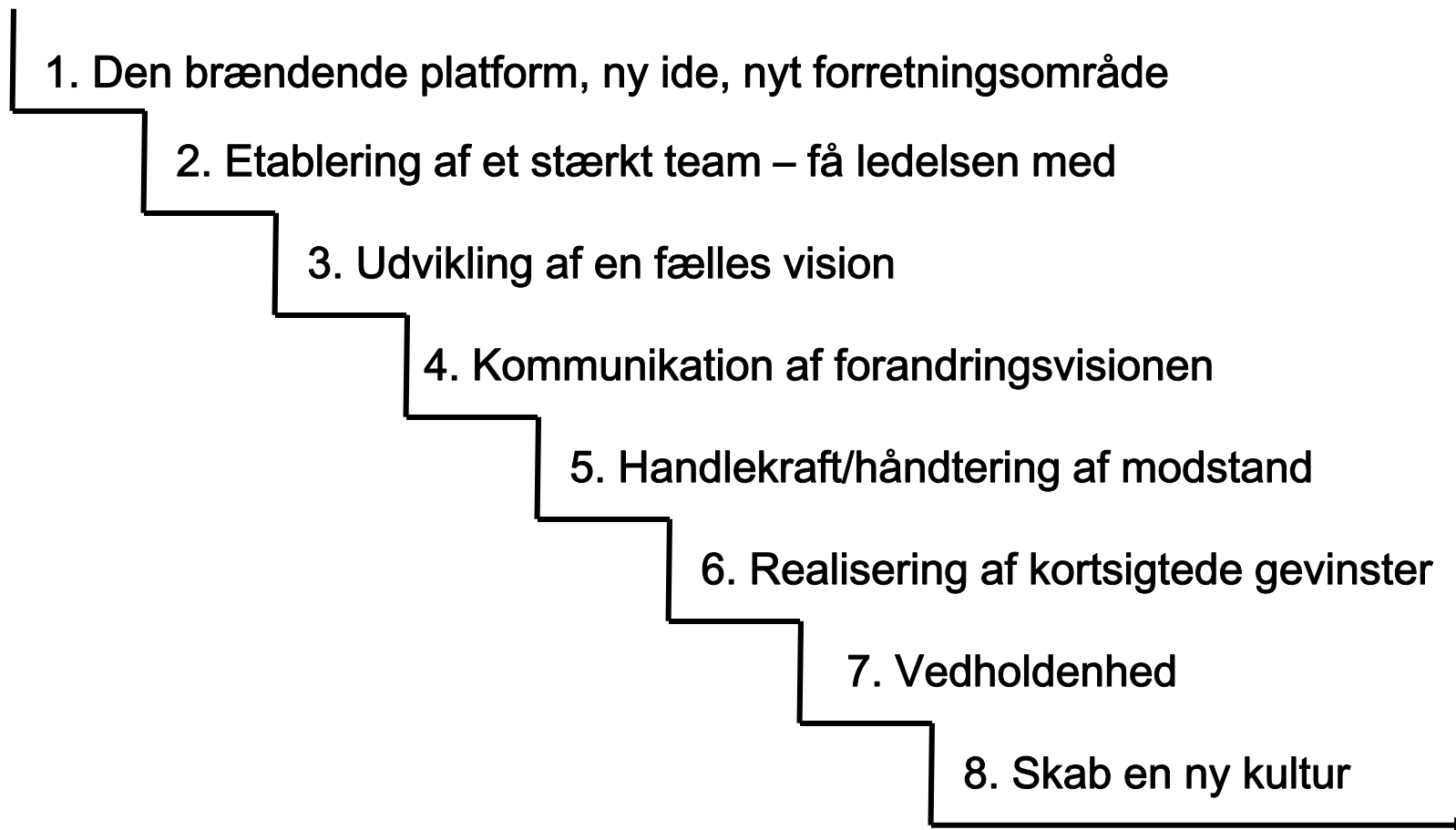
"We reject this system"

Et globalt IT system skulle søsættes, og Spanien blev valgt som pilot land. Efter 1 måned uden en lyd, tikkede der en mail ind med teksten "we reject this system".

Resultat: projektet blev forsinket i mange måneder, pga. politiske disputser

Størstedelen af Best Practice indenfor forandringsledelse bygger på Kotter's teorier

De 8 vigtige trin – ifølge John P. Kotter



1. Den brændende platform

Skab forståelse for forandringen

- Tillad eller etabler en økonomiske krise
- Påvis ringe kvalitet
- Fremhæv kundeklager
- Vis konkurrenternes resultater
- Gennemfør sparerunder / fyringer
- Fremhæv ejernes krav
- Sæt målene så højt at nytænkning er nødvendigt

2. Etablering af et forandringsteam

**Dan et dedikeret team af forandringsagenter,
find de positive folk eller tvivlere der har**

- Rette personlige egenskaber
- Relevante faglige kvalifikationer (herunder proces, KPI, m.v.)
- Troværdighed i organisationen
- Gennemslagskraft
- Lederskab
- Relevant organisatorisk placering ift. projektet
- Stædighed

3. Udvikling af en fælles vision

- Tager udgangspunkt i virksomhedens mission (eksistensberettigelse)
- Beskriver hvorledes projektet understøtter virksomheden med at fremstå og blive opfattet i fremtiden. *Hvad vil vi?*

Typiske kendetegn ved visioner:

- Inden for synsvidde - men uden for rækkevidde
- Gennemførlig og fleksibel
- Fokuserer de strategiske aktiviteter
- Beskriver de overordnede, målbare resultater
- Kan kommunikeres
- Den fantastiske fremtid (fortæl om målet, ikke vejen)
- Er kulturbærer

3. Udvikling af en fælles vision

Effektiv kommunikation af visioner

- Enkelhed
- Eksempler, historier og metaforer
- Forskellige fora
- Gentagelse igen og igen
- Ingen inkonsekvenser
- Walk the talk
- Skal være bred nok til kunne rumme forandringer i omverdenen

4. Kommunikation af forandringsvisionen

Hvilke kommunikative virkemidler mener du selv er mest effektfulde, når et budskab skal kommunikeres internt?

	Meget effektiv	Ret effektiv	Lidet effektiv	Ikke effektiv	Ved ikke
Mails/nyhedsbreve					
Stormøder					
Publikationer/personaleblad					
Intranet/web					
En til en møder					
Film					
Afdelingsmøder					
Happenings					

4. Kommunikation af forandringsvisionen

Pas på overkommunikation!

- Den totale mængde gennemsnitlige interne kommunikation der går ud til medarbejderne i løbet af en måned?
 - 2.300.000 ord og tal
- Den totale mængde gennemsnitlige information omkring forandringen i samme periode?
 - 13.400 ord og tal = **0,58%**

5. Handlekraft/håndtering af modstand

Årsager og effekter

- Uklart formål, giver blandede signaler
- Manglende behov, resulterer i manglende interesse
- Manglende involvering, giver modvilje
- Dårlig kommunikation, skaber udtryghed
- Kulturen tillader ikke fejl, folk tør enten ikke at tage ansvar (giver forsinkelser) eller fokus er på at levere (på bekostning af kvalitet)
- Manglende opbakning eller tillid til ledende personer, fjerner al troværdighed
- Urealistiske ambitioner og stort tidspres, skaber enten stress eller ligegyldighed

6. Realisering af kortsigtede gevinster

- Specielt i starten af en forandring er det vigtigt at vise små fremskridt og succes.
- Det er derved synligt at der sker noget og at det giver mening.
- Det fjerner de sidste tvivlere og kyniske modstandere.
- Belønner de der gik med fra starten.
- Hjælper med at sætte skub i næste fase.
- Beviser at det kan "betale" sig.

Kan I huske Sellafeld kraftværket?

Projektet har til formål at levere et produkt, og det er først efter ibrugtagning af dette produkt, at investeringen begynder at kaste værdi af sig

Det er et langt sejt men nødvendigt træk


- Formelle strukturer gør det svært at handle.
 - Bliv ved med at handle, og inddrag modtagerorganisationen
- Medarbejderne mangler de nødvendige kompetencer.
 - *Sikre uddannelse*
- Vi mister moment
 - *Overvej nye kreative tiltag, husk folk på hvorfor vi gør det (visionen, business case)*
- Ildsjælene taber pusten.
 - *Find nogle nye*
- Opstramning af processen, med nye temaer og aktører.
 - *Tænk på at etablere et bærende element/projekt- eller programkontor*
- Ændring af værdier og kultur så adfærden også ændres.
 - *Aktiv ledelse*

8. Skab en ny kultur

Lad jer ikke hæmme af den eksisterende kultur,
skab en ny der understøtter de nye arbejdsprocesser

Styring - projektet

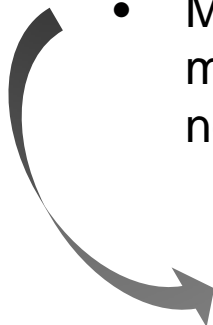
- Planlægning og budgettering
- Organisering og bemanning
- Kontrol, overvågning og problemløsning



Skaber forudsigelighed
og orden
10-30%

Ledelse - processen

- Udvikling af visionen for fremtiden og strategier til opfyldelse af den
- Få folk til at slutte op
- Motivation af ledere, medarbejdere og nøglepersoner



Skaber forandring og
forankring
70-90%

Dvs. det er et projekt i
sig selv!

Spørg dig selv følgende:

Er der noget overraskede i de 8 trin?

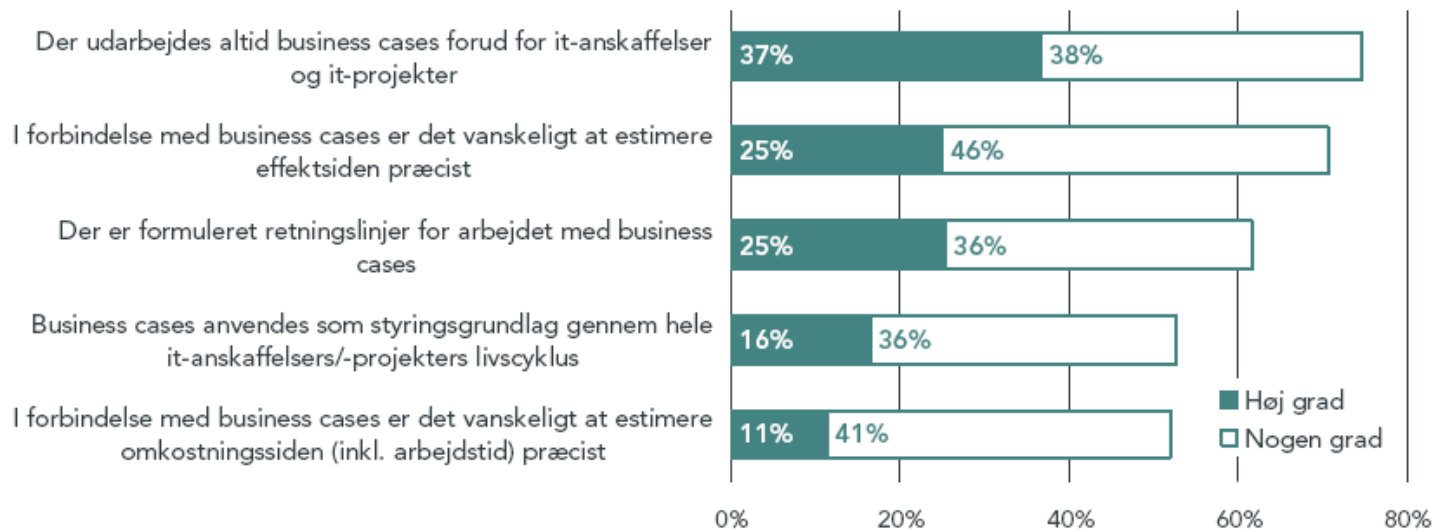
Svaret er højst sandsynligt nej!

- Elementerne i hvordan man bedriver god forandringsledelse og værdirealisering har ikke ændret sig meget
- Men hvorfor er det at vi på trods af så mange års erfaring, stadig ikke gør det rigtigt?

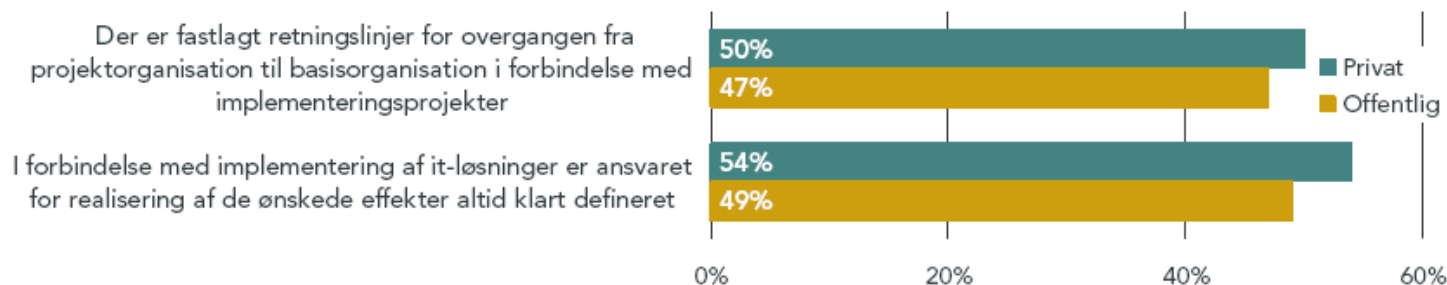
Vi har spurgt vores kursister hos Peak Kurser på IT projekt- og programledelseskurser hvad de oplever

- Mange projektledere er certificerede inden for relevante metoder, men deres styregrupper og ledere har ikke indsigt i best practices
- Der bliver lagt meget energi i opstartsarbejdet, men senere i projektforløbet bliver projektdeltagere allokeret videre til nye startende projekter
- De fleste projektledere leder mellem 3-6 projekter, men de færreste af projekterne bliver officielt overleveret til drift
- De fleste udarbejder evalueringsrapporter, men næsten ingen læser andres
- Af de projekter der bliver leveret, er der sjældent nogen der følger op på om business casen realiseres

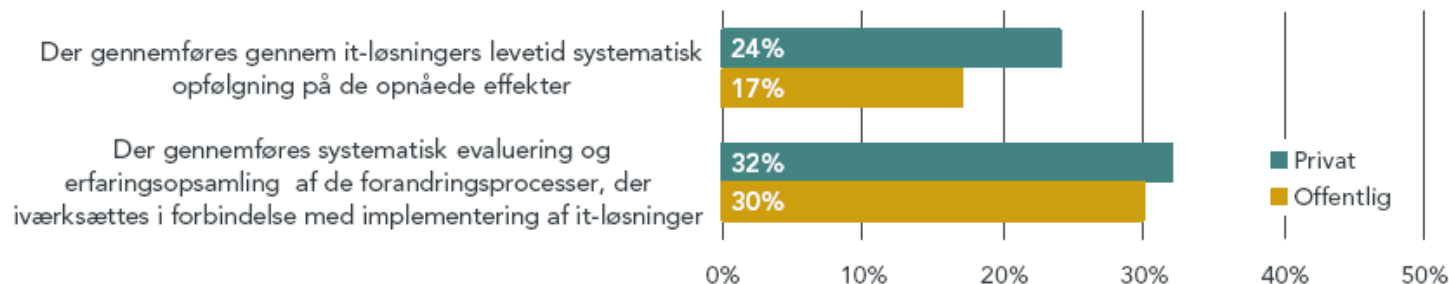
Virksomhedernes anvendelse af business cases (private)



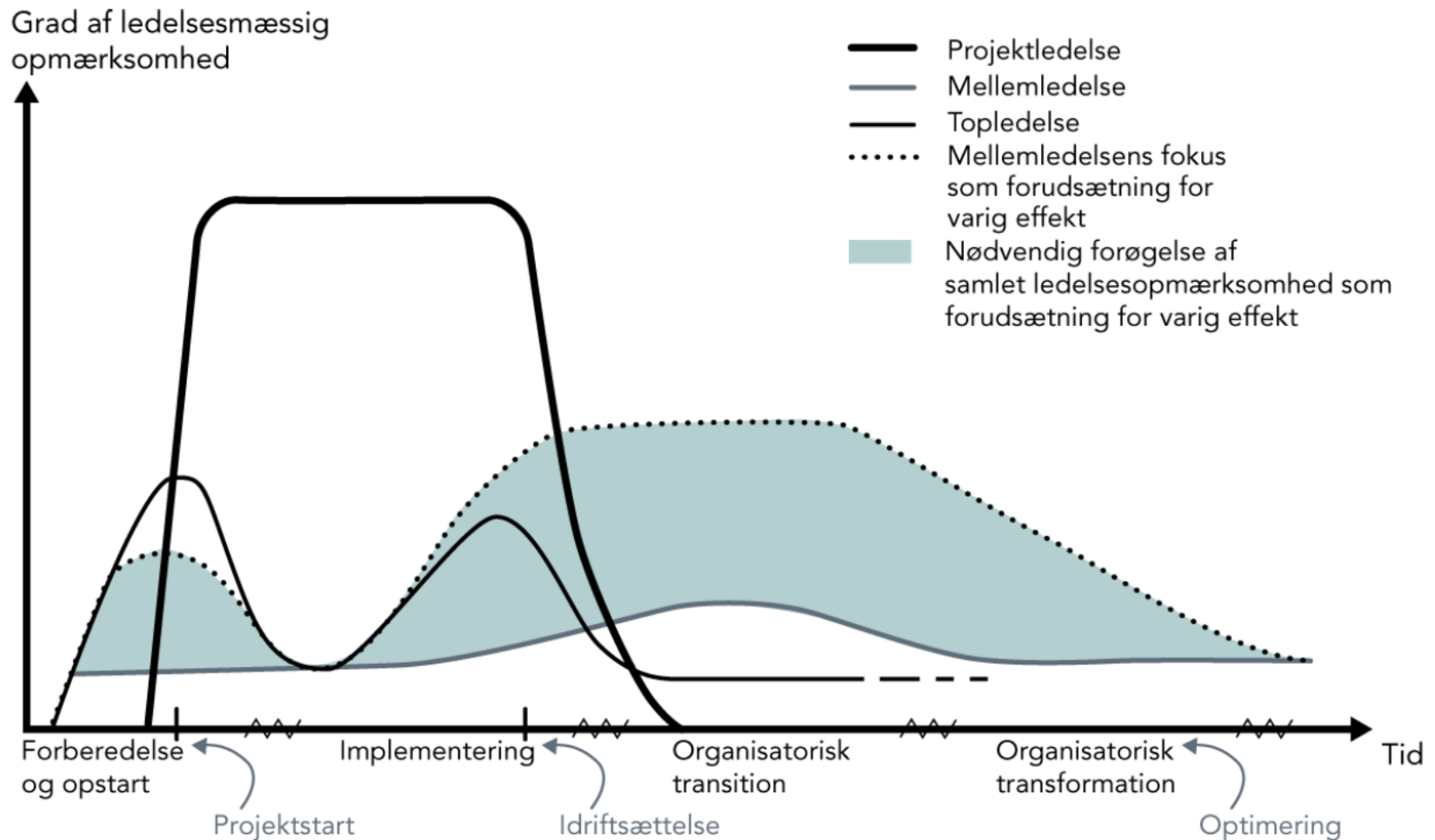
Retningslinjer og ansvar ved indførelse af nye it-løsninger



Opfølgning og erfaringsopsamling ved indførelse af nye it-løsninger



Mellemedere er en vigtig brik i forandringsprocessen



Nu vi ved hvad vi bør gøre, og hvilke faldgruber der er ...

... hvad kan vi så gøre ved det

- Brug et **Best Practice rammeværk** for at sikre ensartethed i leverancen, og fokus på forandringsledelse
- Benyt jer af et **projekt- og programkontor**, for at sikre at rammeværket benyttes som tilsigtet samt samler op og anvender den viden og de erfaringer I gør jer på projekterne
- **Uddan jeres styregrupper**, få dem væk fra kontorerne og giv dem en introduktion til de rammeværk I ønsker at benytte
- Sikre jer at alle projekter har en gennemarbejdet og **altid opdateret business case**

De bedste mødes på toppen

Patrick Sorrentino

ps@peakconsulting.dk

tel. 2616 4028

- Læs mere om Kotter på: www.johnkotter.com
- Læs mere om Managing Successful Programmes™ (MSP) www.apmgroup.co.uk/msp
- Best Practice User Group Danmark, opstart 11. sep. www.bpug.dk
- Læs mere om Peak Consulting Group på www.peakconsulting.dk
- Kurser i Best Practice herunder PRINCE2™ og MSP™ – se mere på www.peakkurser.dk

MSP™ er Office of Government Commerces varemærke
PRINCE2™ er Office of Government Commerces varemærke

BPUG® er et registreret varemærke og et registreret brugergruppe varemærke tilhørende Best Practice User Group Ltd