VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 19-08-2011

Forandringer er spild af tid

Den offentlige sektor er ikke dygtig nok til forandringer. Konsekvensen er, ifølge en dansk undersøgelse, et unødigt tidsspild svarende til et tab på 10.000 arbejdspladser. Læs om undersøgelsen, og få værktøjer til, hvordan I får succes med jeres forandringer.

Skribentinfo

Jens-Peter Poulsen
Konsulent
PA Consulting Group

Men hvorfor går det så galt? Undersøgelsen, som er baseret på interviews med ledere fra det offentlige, viser, at de offentlige organisationer ganske enkelt ikke er dygtige nok til at få det fulde udbytte af forandringerne.

Mange organisationer prioriterer og fokuserer ikke systematisk på at sikre, at deres projekter i praksis realiserer de gevinster, de var sat i verden for og formår ikke at reducere det tidsspild, som erfaringsmæssigt opstår i forbindelse med større omstillinger. Det medfører mange spildte ressourcer.

Desuden arbejder mange offentlige organisationer, sammenlignet med private organisationer, ustruktureret med forandringsledelse, fordi det offentlige ikke i samme grad er udsat for konkurrence og dermed er tvungen til at gøre forandringer til en del af hverdagen.
I undersøgelsen viste forskellen sig tydeligt på to områder;

Opstarten gør forandring svært
Undersøgelsen viser, at den måde, hvorpå mange projekter igangsættes i det offentlige, giver risiko for dårlige resultater. Hovedparten har således oplevet, at projekter, som på forhånd havde urealistiske projektplaner, blev sat i gang, uden at nogen bremsede det.

Konsekvenserne af pressede tidsplaner er, at forandringsledelsen har større risiko for at blive nedprioriteret, idet den er det mindst vanskelige for projektlederne at skære fra.

Endelig er der en tendens til, at der sjældent afsættes et konkret budget til forandringsledelse og implementering. Undersøgelsen viser, at kun 5 % af offentlige projekter har et budget, som fuldt ud dækker omkostningerne til forandringsledelse. Med andre ord skal indsatsen til forandringsledelse ”tages” af driftsopgaver og -budget.

Implementeringsfasen nedprioriteres ofte i offentlige organisationer. Det vil sige den fase, hvor projektets forventede gevinster skal realiseres. Årsagen er, at mange igangsætter for mange projekter, og at projektlederne slipper deres ansvar for tidligt.

Linieledere lades i stikken
Kun hver femte offentlige organisation har en værktøjskasse for forandringsledelse. Det betyder, at forandringsledelse bliver præget af den enkelte leder frem for en fælles historik i organisationen om, hvad der virker bedst i forhold til at implementere ændringer.

Lederen(e), der har ansvar for at implementere ændringerne, må selv opfinde den dybe tallerken og finde deres egen metode til at effektuere ændringer. Fraværet af en værktøjskasse vil typisk medføre, at de simpelthen nedprioriterer forandringsledelsen i forbindelse med deres projekter.

Kolde og varme kompetencer

Generelt set har det offentlige ifølge undersøgelsen professionaliseret deres tilgang til projektledelse inden for den seneste årrække. Det afspejler sig f.eks. ved, at offentlige organisationer opbygger enheder, som alene arbejder med projektledelse, belønner dygtige medarbejdere, udarbejder og implementerer specifikke projektledelsesværktøjer samt arbejder struktureret med opbygning af kompetencer.

Problemet er blot, at fokus primært har været på de ”kolde kompetencer”. Det vil sige evnen til at gennemføre effektiv projektledelse og –styring, og mindre grad fokuseret på de ”varme kompetencer”, hvilket vil sige evnen til at sikre at medarbejdernes adfærd i praksis ændres.

Derfor er det næste trin, at der sættes fokus på selve omstillingskompetencen, så de ”varme kompetencer” bliver styrket lige så meget som de kolde.

Forandringsværktøjet

Gennemførelsen af projekter er en krævende proces med fire faser. Med det her værktøj kan du sikre, at I får succes med jeres forandringer ved at skabe den rette balance mellem de kolde og varme kompetencer.

De fire faser er alle drevet af to elementer styring og forankring af forandringer. Kort fortalt går de faser ud på følgende;

1. Gør det vigtigt
I denne fase identificeres udfordringen eller muligheden og forandringsrationalet etableres, kommunikeres og gøres forståeligt. Din opgave er at synliggøre forandringsrationalet og skabe engagement for at gøre det vigtigt.
2. Gør det parat
I denne fase etableres forandringen. Interessenter identificeres og krav, risici samt gevinster kvantificeres. Din opgave er at etablere og detaljere en plan for forandringsinitiativet for at gøre det parat.
3. Få det til at ske
I denne fase implementeres forandringsinitiativet via styring af risici og interessenter. Din opgave er at styre og forankre forandringsinitiativer for at få det til at ske.
4. Få det til at holde
I denne fase forankres forandringen via deling og forståelse af resultater. Din opgave er at kommunikere og følge op på forandringsinitiativet for at få det til at holde.

Her er den uddybende version af forandringsværktøjet. Du kan også downloade den her. Den viser mere detaljeret, hvordan du trin for trin kan sikre succes med jeres forandringer.

INDSÆT forandringsskema

Fakta om undersøgelsen

Undersøgelsen er foretaget af PA Consulting Group, og den har til formål at belyse offentlige organisationers erfaringer med projekt- og forandringsledelse. Undersøgelsen har fokuseret på forandringsledelsens rolle i løbet af et omstillingsforløb, begyndende med projektopstart og sluttende med implementering og realisering af projektets gevinster Den er baseret på mere end 20 interviews med ledere i den offentlige sektor. Respondenterne, som alle har besvaret anonymt, er projektlejere og linjeledere fra statslige organisationer og kommuner.

Læs mere på http://www.paconsulting.com (http://www.paconsulting.com/about-us/contacting-pa-worldwide/transforming-business-in-denmark/)

Læs mere

Forandring fryder - eller hvad?

Rust dig til at lede forandringer

Hiv interessentanalysen frem