

Effektivisering forudsætter forandringer – en erfaringsbaseret model for gennemførelse af reelle forandringer

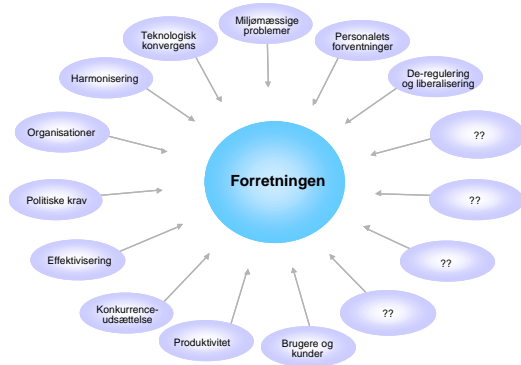
Niels Holger Poulsen, Hans Nørgaard Hansen, Bo Højer Damsted

De øgede krav om effektivisering i det offentlige medfører massive behov for forandringer

Den offentlige sektors virksomheder er stillet over for betydelige krav om at effektivisere. De skal til stadighed udvikle deres evne til at levere service til borgerne – bedre og billigere. Effektiviseringskravene håndteres på forskellig vis. Der ændres på strukturer og på arbejdsgange, der indføres ny løn, der etableres omfattende IT-systemer, der introduceres markedslignende mekanismer, der konkurrenceudsættes, og der arbejdes med kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere. Fælles for alle effektiviseringsinitiativer er, at de forudsætter forandringer – eller iværksættes for at skabe forandringer.

Der er mange årsager til at effektivisere og forandre, og forandringernes karakter og omfang får stadig større betydning.

Der er mange eksterne og interne årsager til forandringer



Forandringens karakter og omfang får øget betydning

- Omfanget og mængden af individuelle forandringer vokser
- Forandringer bliver stadig mere komplekse og indebærer større risici
- Hastigheden og nødvendigheden er stigende
- Succes afhænger i stigende omfang af menneskelige aspekter
- Omfanget af samtidige forandringer er voksende
- Der er et større pres på topledelsen til at levere "faktiske" værdier
- Tilsvarende er der mindre forståelse og tolerance over for fiasko

Dette kapitel omhandler gennemførelse af forandringer i offentlige virksomheder.

I PA Consulting Group har vi gennem mange år været rådgivere i forbindelse med gennemførelse af succesfulde forandringer både i den offentlige og den private sektor. Vi har systematiseret vores erfaringer fra de mange opgaver og på dette grundlag etableret en model for gennemførelse af succesfulde forandringer. Modellen er således et udtryk for bedste praksis.

I det følgende præsenteres modellen og tankerne bag den. Modellen belyses dernæst gennem fire cases fra vidt forskellige offentlige virksomheder, som PA har bistået i forandringsprocesser med øget effektivitet som mål.

De færreste forandringsprojekter betragtes som ubetingede succeser

Forandringer og forandringsprocesser er på alle lederes dagsorden.

Sidste år

- gennemførte 89% af alle virksomheder ændringer i deres organisation
- 65% ændrede deres forretningsprocesser
- 78% implementerede nyt IT-system
- 14% gennemførte andre forandringsinitiativer

(Kilde : CFO Journal))

Men de færreste af alle disse forandringsprojekter bliver ubetingede succeser. En PA-undersøgelse fra 2000 så nærmere på årsagerne til, at mange forandringsprojekter ikke lykkes og samlede endnu nogle gode erfaringer om gennemførelse af succesfuld forandring. Analysen fremhævede følgende årsager til, at forandringer ikke lykkes:

- Manglende fokus på sammenhæng til de forretningsmæssige mål og et klart billede af endemålet med forandringerne (forandringsvisionen)
- Utilstrækkelig vurdering af det realistiske omfang af forandringen og det nødvendige ressourcebehov
- Topledelsens manglende opbakning gennem hele projektet – især her kan det offentlige forvaltningskultur til tider opleves som en barriere
- Opmærksomhed på linjeledelsens altafgørende rolle og ansvar i forandringsprojekter, hvor de ofte lades i stikken
- Manglende evne til at få tingene til at ske og få dem gjort vedvarende via opfølgning, ændrede kompetencekrav, roller og ansvar, belønningssystemer, m.m.

Ovenstående barrierer mod effektive forandringsprojekter samt den specielle udfordring med at få gjort forandringen vedkommende for organisationens individer og bearbejde den naturlige modstand mod forandring er vist i nedenstående ligning, hvor "summen" af venstresiden groft sagt skal overstige højresiden, for at forandringen lykkes:

Betingelser for forandring:

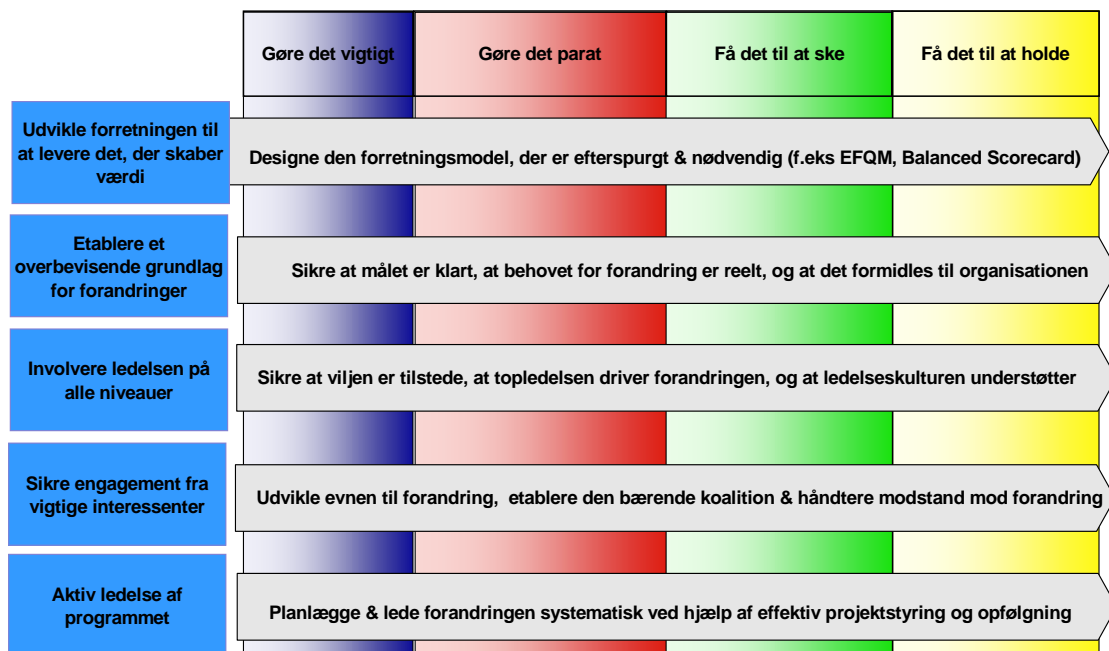


Effektiv forandringsledelse opnås ved at lære af andres erfaringer

Hvis forandringer skal lykkes, må organisationerne lære af såvel succeser som fiaskoer. Derfor har PA opsamlet empiri fra ca. 40 store forandringsprojekter gennem de sidste 3 år ud fra to enkle spørgsmål:

- 1) Hvad går typisk galt og/eller godt i større forandringsprojekter?
- 2) Hvordan overvinder man forudsigelige barrierer og/eller bygger på styrker?

Erfaringerne med effektiv forandringsledelse er samlet i PA's forandringsmodel, DCE (Delivering Change Effectively), der bygger på en erkendelse af, at effektive forandringsprocesser dybest set er baseret på samarbejdende mennesker. Modellen er vist nedenfor:



Forandringsmodellen sikrer, at organisationen håndterer forandringens fem kerneudfordringer identificeret i PA's empiriske analyse:

- Udvikle forretningen til at levere det, der skaber værdi – Udvikle og implementere den specifikke forretningsmodel og/eller forretningsløsning, som understøtter forretningsstrategien.
- Etablere et overbevisende grundlag for forandringer – Sikre, at målet er klart, at behovet for forandring er reelt, og at det formidles til hele organisationen.
- Involvare ledelsen på alle niveauer – Sikre, at viljen er til stede, at topledelsen driver forandringen, og at ledelseskulturen understøtter forandringen.
- Sikre engagement fra vigtige interessenter – Udvikle evnen til forandring, etablere den bærende koalition & håndtere modstand mod forandring. Specielt sikre, at linjeledelsen er klædt på til at drive forandringen.
- Aktiv ledelse af programmet – Planlægge og lede forandringen systematisk ved hjælp af effektiv projektstyring og opfølgning.

De fem kerneudfordringer skal styres gennem forandringsforløbets fire faser:

- At gøre forandringen vigtig – Sammen med topledelsen etablere et klart billede af forandringen for medarbejderne for herigennem at skabe fuld opbakning og accept fra alle interessenter. Billedet skal tegne behovet for forandringen, så alle oplever denne som nødvendig. Endelig skal endemålet og sammenhængen til de forretningsmæssige mål defineres og formidles.
- At gøre forandringen klar – Finpudsning af projektplaner samt etablering af projektorganisationen. Afklaring af forhold til andre væsentlige projekter og den daglige drift samt risici er vurderet. At være klar er også at have de rette kompetencer, frigjorte ressourcer samt en tydelig kommunikationsplan. Endelig fasttømmes valget af de konkrete organisatoriske enheder og personer, der skal involveres i projektet.
- At få forandringen til at ske – Gennemførelse af projektplanen sikres gennem hele organisationens deltagelse i forandringen. Sikre, at organisationens ledere er med til at drive forandringen, så de er klar til at overtage det fremtidige ansvar. Ledelsens udfordring er at sikre nødvendige kompetencer hos medarbejderne, løbende understøttelse og opfølgning på alle ledelsesniveauer, med fokus på kortsigtede delmål frem for langsigtede visioner.
- At få forandringen til at vare ved – Sikre, at den nye "tingenes tilstand" forankres i organisationens hverdag. Udarbejde krav til og beskrivelser af nye ansvarsområder, roller og kompetencer. Samtidig skal forandringen underbygges af tilpassede belønningssystemer, IT-systemer m.m.

Fase 1: Gøre det vigtigt

Formålet med denne fase er *At gøre forandringen vigtig*. Det vil sige at skabe et klart billede af forandringen for medarbejdere og omverden, for herigennem at skabe fuld opbakning og accept fra topledelse, medarbejdere og andre interessenter. Billedet skal tydeliggøre behovet for forandringen, så alle forstår og accepterer nødvendigheden. Derudover skal slutmålet og sammenhængen til de forretningsmæssige mål defineres og formidles. Alle nøgleinteressenter skal kunne se og forstå "det store billede".

Et andet formål med denne fase er at sikre en solid forankring og fælles platform for projektgennemførelsen. Forventninger til forandringens mål og resultater skal afklares, og der skal skabes en klar definition af, hvilke overordnede roller og opgaver der skal varetages af hvem i projektet. Projektets ejer og styregruppe skal identificeres.

Fase 2: Gøre det klart

Formålet med fasen *At gøre forandringen klar* er den planlægning og forberedelse, der sikrer, at alt er klart til at påbegynde forandringen. En klar og realistisk plan for forandringen skal udarbejdes, hvor forholdet til andre væsentlige projekter og den daglige drift bliver vurderet. Risici skal analyseres.

At være klar er også at have de rette kompetencer, frigjorte ressourcer samt en tydelig kommunikationsplan. Fasens formål er at identificere og konkretisere problemerne og forandringsbehovene samt gruppere og prioritere disse efter, hvor stor effekt de vil have på virksomhedens overordnede mål. Derudover er fasen væsentlig for at skabe et fælles fundament for projektet blandt alle projektdeltagerne, således at der udvikles en bærende koalition for de planlagte forandringer.

Fase 3: Få det til at ske

Formålet med *At få forandringen til at ske* succesfuldt er selvfølgelig at gennemføre og drive den specifikke forandring. Ved at involvere mange forskellige interessenter og sikre, at ejerskabet for forandringen ligger hos topledelsen, opnår man ofte de bedste resultater. Virksomheden skal selv drive forandringen. Det kræver, at forandringens formål bliver kommunikeret til alle berørte, og at krav og roller bliver beskrevet for alle ledelsesniveauer i organisationen, så de er klar til at overtage det fremtidige ansvar.

Ledelsens udfordring i denne fase er en løbende understøttelse og opfølgning på alle ledelsesniveauer samt sikring af den nødvendige kompetence hos medarbejderne til at kunne varetage de nye måder at gøre tingene på. Specielt fokus på kompetenceudvikling og støtte til mellemledere og projektledere er væsentligt for succes. Fasens succes skal selvfølgelig sideløbende sikres af en grundig program- og projektstyring samt specifikke faglige kompetencer inden for det felt, som forandringen omhandler (procesoptimering, nyt forretningsdesign, IT implementering, strategi mv.).

Fase 4: Få det til at holde

Formålet med *At få forandringen til at holde* er at sikre, at forandringen forankres i hverdagen. Alt for mange forandringsprojekter løber efter kort tid ud i sandet, så de langsigtede gevinster aldrig realiseres. At gøre forandringerne vedvarende (indtil et tilstrækkeligt behov for nye forandringer opstår) stiller krav til ledelsesopfølgning, styring i forhold til ønskede effektiviseringsgevinster, understøttelse af nye roller og ansvar, fortsat kompetenceopbygning, nye belønningssystemer, IT-systemer m.m.

Arbejdet med at få forandringen til at holde skal især skabes under *få det til at ske-fasen*. Kimen til succes begynder dog allerede i de to første faser ved at udvikle en ny bærende koalition samt de nødvendige forandringsagenter/rollemodeller, der psykologisk gør det attraktivt at følge med forandringen. Tilstanden opretholdes efter projektafslutningen gennem en vedvarende ledelsesmæssig indsats i den nye organisation. Nye forretnings- og arbejdsgange skal evalueres, nye styrings- og måleprincipper skal kommunikeres, og nye leder- og medarbejderroller skal vurderes og motiveres.

Virksomhederne, der præsenteres i de følgende afsnit, har alle stået over for forandringsudfordringen

I det følgende illustreres anvendelsen af forandringsmodellen gennem fire cases. Vi har valgt at beskrive forandringerne i fire vidt forskellige virksomheder, der har været igennem og fortsat står i en forandringssituation, der indebærer markante ændringer i strukturer, styringsformer og arbejdsgange.

Først præsenteres virksomheden og dens forandringsudfordringer og dernæst illustreres forandringsmodellens anvendelse gennem beskrivelse af forløbet i hver af de fire faser.

Banestyrelsen

Banestyrelsen er en statsvirksomhed i Trafikministeriet. Banestyrelsen driver og udvikler det statslige danske jernbanenet og afsætter sit produkt, jernbanekanaler, til de operatører, der kører togdrift.

Banestyrelsen vil medvirke til, at togtransport bliver en attraktiv, betydningsfuld og integreret del af det samlede danske og internationale trafikmønster. Det forudsætter en aktiv og nytænkende indsats, hvor:

- Banestyrelsen vil være en åben og professionel forretningspartner og leverandør
- Banestyrelsen i alle opgaver vil være så effektiv som de bedste "søster"-virksomheder i Europa
- Banestyrelsen vil være konkurrencedygtig på markedet

Banestyrelsen igangsatte i efteråret 2000 et større projekt – Forretningsprojektet. Formålet med projektet var at effektivisere Banestyrelsens processer samt at gennemføre transformationen af Banestyrelsen til en forretningsorienteret virksomhed som svar på et voksende ydre pres fra opdragsgiver og kunder. Projektet var forudsat til at ville berøre størstedelen af Banestyrelsens arbejde, da projektet dækkede tilrettelæggelsen af arbejdet inden for både vedligeholdelse, drift og fornyelse af jernbanenettet samt hele anlægsområdet. Projektet var en direkte udløber af en politisk rammeaftale, der opstillede kravene til Banestyrelsen, hvor hovedtemaet var genopretning af standarden af det eksisterende net samt udbygning af samme for relativt færre økonomiske midler end tidligere. Det primære mål med Forretningsprojektet var at beskrive og indføre nye forretnings- og arbejdsgange, som var effektive vurderet ud fra deres relevante omkostningsdrivere og værdiskabere, og som opfyldte kravene til effektivitetsforbedringer.

Gøre det vigtigt i Banestyrelsen

Kommunikationen af Forretningsprojektets mål til projekt- og basisorganisation var en væsentlig aktivitet i arbejdet med at gøre forandringen vigtig. Forretningsprojektet blev kommunikeret ud som "alle projekters moder", og målene var ikke blot at nå den pålagte effektivisering, men rent faktisk at blive op til 1/3 mere effektiv og blandt de bedste søstervirksomheder i Europa.

Der havde i Banestyrelsen igennem et par år været arbejdet med at forberede virksomheden på øget konkurrenceudsættelse og forretningsorientering. En række forberedende projekter var blevet gennemført, der var blevet gennemført en organisationsændring, og der var blevet arbejdet med udvikling af ledelsesgruppen. Projektets udfordring var på baggrund af de høstede erfaringer at sikre et effektivt forløb, som leverede de krævede effektiviseringer, og som samtidig primært var drevet af Banestyrelsens egne medarbejdere, med højt engagement og ejerskab i Banestyrelsens direktion, og hvor konsulenternes rolle var faciliterende og rådgivende i relation til metodeanvendelsen.

I Forretningsprojektets første faser blev der lagt mange kræfter i at få indplaceret procesudviklingen i forhold til den overordnede forretningsmodel for Banestyrelsen: "Hvad er det, Banestyrelsen arbejder med, og hvordan samarbejder vi om at nå målene?" Projektet blev organiseret, og arbejdsgrupper bemandet og igangsat. Rollerne som øverste projektleder for projektet og delprojektledere blev besat med erfarne medarbejdere fra forretningen. Der blev etableret et projektsekretariat til at sikre

fremdrift og fokus for projektet. Der blev gennemført en analyse af Banestyrelsens forandringsparathed, hvor styrker og udviklingsområder blev afdækket og præsenteret for koncernledelsen. Projektledelsen gennemførte ligeledes en interessentanalyse som udgangspunkt for at få udarbejdet en kommunikationsstrategi for Forretningsprojektet. Kommunikationsstrategien lagde rammerne for den videre kommunikationsindsats i projektet.

Gøre det klart i Banestyrelsen

Arbejdet med at udvikle en konkret forretningsmodel for Banestyrelsen som strategisk fundament blev påbegyndt i denne fase. Koncernledelsen blev gennem en seminarrække faciliteret frem til udvikling af en styringsmodel, som kunne danne en visionær retningslinje for hele Forretningsprojektet: Banestyrelsen skal være én virksomhed med ét produkt, og den skal drives som én forretning.

I denne fase af projektet blev der arbejdet med identifikation af de processer, der for alvor kunne bidrage til opnåelse af effektiviseringsmålet, og der blev arbejdet med at underbygge analyserne med en første vurdering af potentialer. Der blev for de udvalgte procesområder arbejdet med visioner for "den optimale" proces. Der blev foretaget en detailanalyse af kritiske processer i forhold til at "gøre de rigtige ting" og at "gøre tingene rigtigt". Resultatet af detailanalyserne var en række anbefalinger for det konkrete fremtidige procesdesign med dertil hørende potentialevurderinger.

Hele organiseringen af projektet blev drøftet, og der blev etableret "sponsorships" for specifikke procesområder i direktionen. I hvert af projektteamene blev der arbejdet meget praktisk med interessentanalyse, f.eks. blev der lavet en plan for, hvilke nøglepersoner der havde vitale interesser i området, specialviden og som skulle involveres, konsulteres og informeres. Nøglepersoner blev involveret i følgegrupper til projektet og inviteret med til workshop, seminarer, m.m. med det formål at give input og kvalitetssikre teamenes arbejde. Alle projektledere og projektdeltagere blev trænet i forskellige færdigheder (procesudvikling, forandringsledelse etc.).

Der blev udarbejdet mål og rammer for projektledernes og teamenes arbejde, og der blev iværksat en regelmæssig sparring med projektlederne, hvor deres ledelsesindsats blev evalueret og drøftet i forhold til Banestyrelsens ledelsesværdier.

Kommunikationsstrategien blev udmøntet i en operationel kommunikationsplan med gå-hjem-møder, artikler i personalebladet, info på Banestyrelsens intranet etc. Flere nøgleinteressenter og teamledere blev fast involveret i status- og koordineringsmøder.

Der blev arbejdet med løbende risikovurdering, dvs. afklare hvilke mulige faldgruber der kunne opstå og hvordan disse skulle håndteres, så risici minimeres. Gennemførelsen af risikovurderinger og inddragelse af resultaterne blev håndteret forskelligt i de forskellige projektteams, varierende fra "ikke håndteret" til "medtaget som element".

Få det til at ske i Banestyrelsen

Denne fase indeholdt design af nye forretnings- og arbejdsgange på baggrund af det tidligere analysearbejde. Styregruppen var i deres egenskab af sponsorer ansvarlig for specifikke designleverancer. Der blev efter godkendelse af de nye procesdesign foretaget en planlægning af implementeringsforløbet. Der blev i denne fase etableret en forandringsorganisation til implementering af de nye procesdesigns, der byggede på princippet om ansvarliggørelse af ledelsen. Forandringsorganisationen blev byg-

get op omkring begreberne procesejere og proceschefer. En procesejer havde ansvaret for virkeliggørelsen af processer inden for et procesområde, mens en proceschef havde ansvaret for at implementere en eller flere konkrete processer gennem en forankring af de nye processer i basis. Procesejerne var typisk direktionsmedlemmer, mens procescheferne til dels var deltagere fra projektets tidligere faser, dels var ledere fra basisorganisationen. Planerne for implementeringsforløbet indeholdt en større og større grad af involvering af basisorganisationen med det formål at sikre en glidende ansvarliggørelse og forankring i hele Banestyrelsen.

En anden synlig aktivitet var indgåelse af resultatlønskontrakter med projektleder og projektdeltagere. Kontrakterne blev knyttet op til et evalueringsskema, som de enkelte teams brugte ved ugentlige evalueringer af arbejdet i teamet. Der blev taget initiativ til periodiske drøftelser med teamlederkredsen omkring deres roller, udfordringer og ansvar. Hver 14. dag mødtes gruppen, som i det omfang, de ønskede det, blev faciliteret af PA.

Træningen i procesanalyse og design blev gennemført og integreret med temaer omkring forandringsledelse, som f.eks. forberedelse til den kommende virkeliggørelse af nye procesdesigns. På et seminar om forandringsledelse blev alle projektdeltagere introduceret til begreberne og udfordringerne ved at gennemføre forandringer, herunder vigtigheden af at erkende, at det ikke er muligt at få alle til at ville forandring.

Kommunikationsindsatsen blev øget for at forberede basisorganisationen på de kommende forandringer. Ud over de faste kommunikationsaktiviteter blev 350 medlemmer og nøglepersoner involveret på ledelsesseminarer. Desuden blev der tilknyttet en fast person fra kommunikationsafdelingen, der jagede "succeshistorier" til personalebladet.

Få det til at holde i Banestyrelsen

Kommunikationsindsatsen blev i denne fase intensiveret specielt i forhold til ledelsesgruppen. Indholdet i og konsekvenserne af de nye processer blev gjort til omdrejningspunkt i et ledelsesudviklingsforløb med det formål at få ledelsesgruppen til at forstå og tage ansvar for forandringerne.

Desuden blev procesudvikling og procesimplementering understøttet af en organisationsændring, der byggede på den udviklede forretningsmodel. Den nye organisering var tillige udtryk for en procesorientering af virksomheden i forhold til den nye procesmodel, der var udviklet under projektet.

Vestsjællands Amt

Vestsjællands Amt påbegyndte i 1998 et konkret arbejde med at effektivisere amtets samlede sundhedsvæsen, der bestod af 6 individuelle sygehusenheder med i alt godt 5000 ansatte. En landspolitisk beslutning om "Frit sygehusvalg" samt krav om effektivitet og sammenlignelige produktionstal var en medbestemmende faktor.

På baggrund af en evaluering af ledelsesstrukturen i amtets sundhedsvæsen havde direktionen i begyndelsen af 1999 udarbejdet et forslag til en udviklingsplan, der skulle sikre etableringen af ét sygehusvæsen i år 2000. Forslaget blev tiltrådt af amtsrådet og dannede grundlaget for en omfattende udvikling af ledelsesfunktionen i amtets sundhedsvæsen.

Udviklingsplanens overordnede formål var at sikre, at amtsrådets nye paradigme for sygehusvæsenet blev gennemført. Den strategiske udfordring bestod i at udvikle ledelsesfunktionen med hensyn til arbejdsprocesser, kultur og struktur. Denne ledelsesudvikling skulle i sidste ende sikre, at Vestsjællands Amt samlet set kunne levere konkurrencedygtige sygehusedydelser, der var karakteriseret ved høj kvalitet, service og effektivitet. Sammenlignet med øvrige amter ønskede man at være foregangseksempel i forhold til "Frit sygehusvalg".

Projektets største udfordringer bestod fra starten i at sikre en forandring, der kunne bygge bro over de mange interessentgrupper, som traditionelt præger det ofte meget politiske sygehusvæsen. Det handlede om at få afklaret og konkretiseret de overordnede politiske krav samt at involvere amtets politiske niveau mere direkte i udviklingsprocessen. Samtidig skulle koordinering med amtets plan for varetagelse af de lægelige specialer sikres, og et samarbejde mellem sygehusledelserne på tværs af amtet, samt på de enkelte sygehuse, skulle etableres.

Gøre det vigtigt i Vestsjællands Amt

I det meget politiske klima handlede udfordringen meget om at involvere og forpligtige amtspolitikere. De nationale retningslinjer fra Sundhedsstyrelsen blev gransket og oversat til en række politiske krav til sygehusvæsenets ledelsesfunktion, hvor politikere simpelthen blev bænket sammen på tværs af traditionelle partipolitiske skel og bedt om at formulere deres konkrete, ikke politiske, forventninger til et effektivt sygehusvæsen.

Der blev også nedsat en bredere referencegruppe med deltagelse af sundhedsdirektøren, repræsentanter for sygehusledelserne, afdelingsledelserne, mellemledere samt HSU-formænd fra de 6 sygehuse. Også her blev den første opgave at beskrive såvel problemfelter som forventninger og mål for sygehusvæsenet. Efter disse ganske omfattende brede og involverende processer stod projektet fra starten med en bred kreds af personer, der så behov for forandring.

Gøre det klart i Vestsjællands Amt

I gøre det klart-fasen begyndte selve organiseringen af projektet, som viste sig at være en kritisk aktivitet. At begå sig på tværs af 6 sygehusenheder med stærke indre forskelligheder mellem faggrupper krævede en systematisk udvælgelse af rollemødder og forandringsagenter fra alle områder og niveauer i organisationerne. På dette tidspunkt talte man stadig om 6 individuelle sygehuse med forskellige strukturer, processer, kulturer, specialer og kompetencer. Nøglepersoner blev taget med på råd,

og langsomt men sikkert blev projektorganisationen bemanded efter klare rollebeskrivelser med ressourcestærke personligheder.

Fasen bidrog også til den første koordinering og sammenhæng med amtets specialeplanlægning, hvor ledende medarbejdere fra forvaltningen blev taget med på råd og aktivt involveret i forandringsprocessen. Flere af projektets nøgleinteressenter blev konsulteret for at sikre sig forståelse for deres situation og ønsker, samtidig med at projektets styregruppe på denne måde indhentede en stadig støtte og opbakning til de påtænkte ændringer. Specielt gav flere lange fællesmøder med sygehusledelserne bidrag til nye resultatkrav, specialeplanen, mål for projektet, målgrupper, projektorganisation og tidsplan.

Resultatet af anstrengelserne var en bred opbakning i ledelsesorganisationen til, at sundhedsvæsenet skulle organiseres efter et nyt princip. I stedet for, som hidtil, at være organiseret som 6 selvstændige sygehusenheder, skulle det bærende princip i fremtiden være tværgående centre, der kunne bidrage til en langt bedre planlægning og koordinering. Og så var man klar til at få det til at ske.

Få det til at ske i Vestsjællands Amt

Selve implementeringen eller virkeliggørelsen af projektet i Vestsjælland løb over det meste af 1½ år, hvor det sidste ½ år havde store overlap med *få det til at holde-fasen*. Projektet blev gennemført i 5 delprojekter med indbyrdes sammenhænge.

Delprojekt 1 "Værdier & mål" var et strategiforløb, hvor der blev udviklet et fælles værdigrundlag og mål for Vestsjællands Amts Sygehusvæsen helt frem til år 2004. Det kritiske element var at opnå bred accept af denne strategiske platform, hvorfor der blev arbejdet i fire udviklingsgrupper på tværs af administrationsområder (sygehusenheder), organisatoriske fagområder og organisatoriske niveauer. Organiseringsprincippet var arbejdsprocesser på tværs af hele amtet, hvilket betød et valg af hovedfunktionsområderne: Psykiatri, Medicin, Kirurgi og Diagnostik med vægt på kundefokus udtrykt som "Det gode patientforløb".

Delprojekt 2 "Opfølgningssystemer" og delprojekt 3 "Udvikling af ledelsesprocesser" omhandlede udmøntningen af de formulerede værdier og mål. Her arbejdede de fire udviklingsgrupper med, hvordan der skulle rapporteres og følges op på de opstillede mål, og med hvilken organisationsstruktur der bedst understøttede målene. Der blev udarbejdet en balanced scorecard-inspireret ledelsesinformationsproces, og amtsrådet kunne efter gennemførelse af delprojekt 1-3 efter ca. 1 år godkende en ny faglig driftsorienteret organisationsstruktur, der understøttede den politiske ambition om "Et Sygehus Vestsjælland".

Få det til at holde i Vestsjællands Amt

I Vestsjællands Amt var man med godkendelsen af de nye værdier, nye fælles mål inklusive en fælles amtlig specialeplan, nye opfølgningsprincipper samt den nye amtslige sygehusstruktur klar til *at få tingene til at holde*. Der var gået godt 1 år, fra projektet var startet, og nu skulle den nye retning og struktur fastholdes.

Kimen til at fastholde de strategiske beslutninger var lagt godt i hænderne på de nye driftsområdschefer, som gennem deres deltagelse i udviklingsgrupperne selv havde deltaget i udarbejdelsen af såvel de nye mål for organisationen som den understøttende struktur. På den måde havde de udviklet deres egne lederjobs og gået fra at være projektledere til at være linjeledere. Blandt de nye ledere og nøglepersoner var

der både eksempler på nye og gamle ledere, men fællesnævneren var, at det var de dygtige ildsjæle, der var blevet tilbage.

I få det til at holde-fasen var der fokus på ledelsesopfølgning, men også på delprojekt 4 "Leder- og kulturudvikling" og delprojekt 5 "Tværgående strategiske projekter". Delprojekt 4 omhandlede omsætning af de nye værdier til konkret adfærd i organisationen samt specifik støtte til teambuilding af de nye ledelsesteam. Delprojekt 5 beskæftigede sig med at samle op på de konkrete projekter og hurtige gevinster, der opstod i kølvandet på projektet, når mange personer fik lov at bidrage til ledelsesopgaven, komme med gode ideer og være kreative.

NESA

Siden slutningen af 90'erne har den danske elsektor været præget af store forandringer. Med lov om Elforsyning af marts 1999 overgik netselskaberne fra "hvile-i-sig-selv"-regulering til indtægtsrammeregulering, som skaber et øget omkostningspres på selskaberne. Markedet for salg af el dereguleres gradvist og vil være fuldt liberaliseret 1. januar 2003. De nye rammer har radikalt ændret markedsvilkårene for de danske elselskaber, som hidtil har været forbrugerejede eller kommunalt ejede områdemonopoler. De skal i fremtiden til at konkurrere om kunderne frem for – som hidtil – at kunne regne med at kunne levere el til alle kunder i lokalområdet. NESA er et nordsjællandsk distributionsselskab med aktiviteter på transmissionsområdet. NESA har ca. 500.000 kunder.

NESA påbegyndte i slutningen af 1990'erne arbejdet med forandringen af organisationen med det formål at forberede sig til det kommende frie marked. Der er blevet gennemført en række tiltag, der hver for sig er store enkeltprojekter, men som tilsammen førte i samme retning. Disse projekter drejede sig bl.a. om Business Process Re-engineering (BPR), organisationsudvikling, ledelses- og styringssystemer og implementering af IT-systemer. Hvert projekt vil kunne analyseres og beskrives ud fra forandringsmodellen, men i det efterfølgende beskrives NESA's samlede transformation som en række projekter placeret ind i forandringsmodellen.

Gøre det vigtigt i NESA

De lovgivningsmæssige krav om liberalisering af sektoren skabte allerede tidligt grundlaget for nødvendige forandringer. På NESA skulle dette ske gennem tilvejebringelse af de interne forudsætninger for ændringen fra forvaltningskultur til forretningsorientering. Der blev gennemført et BPR-projekt med det formål at analysere den nuværende forretning og skabe visionerne for den fremtidige forretning. Arbejdet omfattede en kortlægning af forretnings- og arbejds gange med dertil hørende ressourceforbrug. Visionerne blev skabt på baggrund af de identificerede uhensigtsmæssigheder i processer og dannede grundlaget for den efterfølgende planlægning og beslutning vedrørende den videre udvikling. Arbejdsgrupperne blev nedsat på tværs af organisatoriske enheder og blev forankret i ledelsen gennem direkte deltagelse af chefer og direktører i arbejdet. Organisationen blev orienteret om både indhold og planlagt forløb af udviklingsarbejdet bl.a. gennem stormøder og intern skriftlig kommunikation. Som resultat af analyserne blev det besluttet at slanke organisationen svarende til ca. 10% af medarbejderstaben. Der blev etableret et rådgivningssekretariat for de medarbejdere, der skulle forlade NESA.

Gøre det klart i NESA

Der blev i denne fase nedsat en række arbejdsgrupper med det formål at udarbejde forretningsplaner for de fremtidige forretningsenheder. For at sikre fremdrift omkring den videre realisering af visionerne for NESA blev der etableret et sekretariat til støtte for arbejdsgrupperne. Arbejdsgrupperne blev ledet af de nøglepersoner, som ved

etableringen af den nye organisation var forudset til at stå i spidsen for de nye forretningsenheder. Forretningsplanerne beskrev for hver forretningsenhed i detaljer fokusområder og forretningsmål, forretningsgrundlaget (kunder, konkurrenter, andre aktører), økonomiske forhold, organisation samt risici. Det blev på denne baggrund besluttet at gå videre med etableringen af den nye organisation, og der blev udarbejdet detaljerede implementeringsplaner. En væsentlig aktivitet i denne fase bestod i en detaljeret beskrivelse af funktioner og nødvendige kompetencer samt den efterfølgende bemanning af de nye organisatoriske enheder. Der blev udarbejdet en tidsplan for dette forløb, der sikrede, at alle medarbejdere inden en given dato havde fået tilbud om fremtidig funktion (stilling, geografisk placering og nærmeste leder) gældende fra det tidspunkt, hvor den pågældende forretningsenhed blev søsat.

Få det til at ske i NESAs

På baggrund af forretningsplanerne, implementeringsplanerne og den vedtagne bemanning blev de enkelte forretningsenheder etableret over en 3-måneders periode. En etablering af organisatoriske enheder over en tidsperiode kræver stor koordineringsindsats, og de interne afhængigheder i organisationen betød, at enhederne reelt blev etableret i grupper af sammenhængende områder. Etableringen forudsatte en afklaring og godkendelse i forhold til grænseflader mellem forretningsenheder, en plan for realisering af effektiviseringsgevinster som beskrevet under BPR-projektet samt en detaljeret plan for etableringsprocessen (fysisk flytning af medarbejdere, kick-off-arrangementer m.m.). Under denne fase blev den nyetablerede ledelsesgruppe igennem en række workshops hjulpet med at gennemføre den egentlige etablering. Workshopforløbet indeholdt generelle temaer omkring forandringsledelse som f.eks. håndtering af modstand mod forandring, håndtering af ledelsesopgaven i en nyetableret enhed etc. Det viste sig dog hurtigt at være nødvendigt at tage meget konkrete problemstillinger omkring f.eks. grænseflader mellem enheder op på seminarerne for derigennem at skabe dialog og forståelse for hinandens problemstillinger i ledergruppen. Resultatet var, at NESAs efter etablering af den sidste forretningsenhed havde skabt en ny organisationsstruktur.

Få det til at holde i NESAs

I forlængelse af etableringen af den nye organisation blev der iværksat et projekt omkring ledelse og styring i NESAs. Formålet var bl.a. at sikre et fundament for NESAs strategiske udvikling samtidig med, at der blev skabt et styringsmæssigt overblik. Det var endvidere målet at sikre fokus på alle niveauer af organisationen især i forhold til effektiviseringsgevinsterne ved de nye forretningsprocesser. Der blev etableret en ledelsesproces, hvor opfyldelsen af mål og succeskriterier for de enkelte forretningsenheder var omdrejningspunktet. Til det formål blev der på koncernniveau såvel som på forretningsenhedsniveau etableret ledelsesrapporter baseret på balanced scorecard-tankegangen gennem en proces, hvor den nye ledelsesgruppe var stærkt involveret.

OUH

Odense Universitetshospital (OUH) er et af Danmarks tre universitetshospitaler med 1107 sengepladser, ca. 100.000 årlige patientforløb og 6.500 medarbejdere. Ud over at være lokalt hospital for borgerne i Odense er OUH lands- og landsdelshospital for flere amter. OUH har stor forskningsaktivitet, ligesom der hvert år uddannes ca. 1.400 læger og andre hospitalsmedarbejdere.

OUH havde en vision om "at være ét af tre hovedcentre i det danske sundhedsvæsen for patientbehandling og -pleje, forskning og uddannelse" og havde lagt ambitiøse strategiplaner for at realisere dette. Det stod dog klart for OUH's ledelse, at der var langt fra strategiplanerne til deres realisering i det daglige virke. Hvis det skulle lykkes, skulle god ledelse sættes på dagsordenen, og det skulle sikres, at ledelse ikke længere blev betragtet som et spørgsmål om enten økonomi eller sundhedsfaglig udvikling.

Gøre det vigtigt på OUH

Den overordnede forandring, der skulle lykkes på OUH, var at realisere visionen om at blive "et af tre centre" i Danmark i stedet for blot at være et centralt sygehus i Fyns Amt. Et vigtigt middel til at opnå dette var at forandre ledelsesudøvelsen på alle niveauer – at professionalisere ledelsesudøvelsen, så visionen kunne blive til ledelsesmæssig handling. Da der var udbredt enighed om, at visionen var både nødvendig og vigtig, hvis det fortsat skulle lykkes at tiltrække højt uddannede medarbejdere og økonomiske midler til OUH, var det heller ikke vanskeligt at gøre betydningen af en ændret lederadfærd vigtig for hospitalets ledere og medarbejdere.

Gøre det klart på OUH

At ændre lederadfærden på OUH, fra topledelsen til den enkelte funktionsleder, krævede en operationalisering af de strategiske mål, så de gav mening og retning på alle ledelsesniveauer. Det blev besluttet at anvende Balanced Scorecard som ramme for arbejdet med at definere, hvilke succeskriterier de enkelte ledelsesområder skulle forfølge i deres daglige ledelsesarbejde. Med denne tilgang blev det sikret, at summen af individuelle succeskriterier understøttede målene i strategiplanen og dermed den overordnede vision. Der er, ikke mindst inden for sygehusdrift, en tendens til, at alt, hvad der kan måles, er vigtigt, og hvis noget ikke kan måles, anses det ikke for vigtigt. Det var en vigtig del af klargøringen at finde frem til, hvad det på hvert ledelsesniveau var vigtigt at fokusere på, og derefter finde ud af, hvordan det kunne måles og følges op. Succeskriterierne og de konkrete mål for hvert ledelsesområde blev indarbejdet i et Dialoggrundlag (Balanced Scorecard), der var tilpasset strategiplanens fire perspektiver: drift, patienter, udvikling og ledelse samt samarbejde.

En del af organisationen blev udpeget som pilotområde, og ledere fra alle niveauer, fra amtssundhedsdirektøren over hospitalsledelsen til center-, afdelings- og funktionsledelser, blev involveret gennem interview, workshops og dataindsamling. I tilknytning til processen, blev der informeret bredt i hele organisationen gennem personaleblade og stormøder samt gennem den daglige ledelsesinformation. På denne måde blev forandringen gjort klar for en bred kreds af ledere og medarbejdere.

Få det til at ske på OUH

Sideløbende med udviklingen af dialoggrundlagene, blev der udviklet et 360-graders ledervurderingssystem, hvor nærmeste medarbejdere, nærmeste leder samt kolleger i ledelsesgruppen vurderede den enkelte leder i forhold til adfærdsmæssige og kvalitative succeskriterier i dialoggrundlaget. Herudover blev der sammen med hospitalets

budget- og økonomiafdeling skabt sammenhæng mellem de kvantitative succeskriterier og den eksisterende ledelsesinformation. På dette grundlag blev der lavet en mindre rapport til den enkelte leder om dennes præstationer. Rapporten dannede grundlag for dialogmøder, først med lederens egen leder og efterfølgende med egne medarbejdere. Resultatet af dialogmøderne var, at lederen fik et mere nuanceret syn på kvaliteten af egen ledelse, og at der blev formuleret klare mål og handlinger for den kommende periode.

Få det til at holde på OUH

Efter en evaluering af pilotprojektet er den systematiske tilgang til opfølgning på og dialog om ledelsesudøvelsen ved at blive indarbejdet i de faste ledervurderings- og samtaleforløb på hele hospitalet. Lederne har selv været med til at definere, hvad der med udgangspunkt i OUH's vision og overordnede mål skal forstås som god ledelse på ethvert niveau, ligesom de gennem involveringen er blevet mere fortrolige med at føre en præcis dialog om kvalitet og udviklingsbehov i forbindelse med deres egen måde at være ledere på.

Konsulenterne har forladt hospitalet, og opgaven med at understøtte lederne i at få det til at holde på OUH er overdraget personaleudviklingsfunktionen, hvis nøglemedarbejdere har været med i hele forløbet.

Opsamling og afrunding

Opbakning fra topledelsen bliver næsten altid nævnt som den vigtigste faktor, når forandringsinitiativer igangsættes og implementeres. PA's erfaringer viser imidlertid, at dem, der har succes med ledelse af forandringer, også har stor fokus på de øvrige ledelsesniveaues rolle for at sikre, at forandringsinitiativer gennemføres med succes.

Af PA's tidligere omtalte undersøgelse fra 2000 af forandringsevnen i en række danske virksomheder fremgår det, at uden opbakning fra og involvering af topledelsen sker der ingen styring af forandringsinitiativer, og uden kompetente linjeledere opnår man ingen præcis implementering af forandringerne.

De øvrige konklusioner af undersøgelsen viser, at:

- det er vigtigt, at forandringsinitiativet har en klar sammenhæng til de forretningsmæssige mål
- der skal være et klart billede af endemålet med forandringerne
- de enkelte forandringsinitiativer skal afstemmes i forhold til hinanden
- det er vigtigt med fuld opbakning fra topledelsen
- det er ofte linjeledelsen, der har ansvaret for implementering af forandringsinitiativerne, hvorfor det er essentielt, at de rette kompetencer findes i linjeledelsen
- når forandringen lykkes – også i de sidste faser af processen – er det fordi, der er løbende opfølgning på alle ledelsesniveauer

Med det stigende krav til ledere om beherskelse af forandringsprojekter i den offentlige såvel som den private sektor, vil behovet for nye ledelsesredskaber øges. PA's erfaringsbaserede model for håndtering af effektiv forandring er et muligt svar på denne udfordring.

Artiklens forfattere:

Direktør Niels Holger Poulsen
nielsholgerpoulsen – rådgivning i virksomhedsledelse
Platanvej 1B
5230 Odense M
Telefon 40 76 50 16
nhp@nielsholgerpoulsen.com

Chefkonsulent Bo Højer Damsted
PA Consulting Group
Tuborg Boulevard 5
2900 Hellerup
Telefon 39 25 50 00
bo.højer.damsted@paconsulting.com

Professor Hans Nørgaard Hansen
Danmarks Tekniske Universitet
Institut for Produktion og Ledelse
Bygning 424
2800 Lyngby
Telefon 45 25 48 16
hnh.ipl@dtu.dk