

Tanker udefra

Forandring i fuld løb

Peter Beyer CBS



Hvem er jeg ?

- Konsulent fra 1972 til 2010 med karriere i flere store konsulentfirmaer.
- Fastansat ekstern lektor på CBS siden 1980, fagansvarlig for faget "Business Transformation Strategies".
- Ekstern lektor på ITU fra 2013 med faget "Transformationsledelse".
- Tilknyttet Alexandra Instituttet som senior specialist i IT management.

Jeg har arbejdet med virksomhedstransformation siden 1972 i mange sektorer – dog ikke i hospitalssektoren.

Kan man lære noget fra de andre sektorer?

Udefra er SKAT og BIF

SKAT (fusionen)

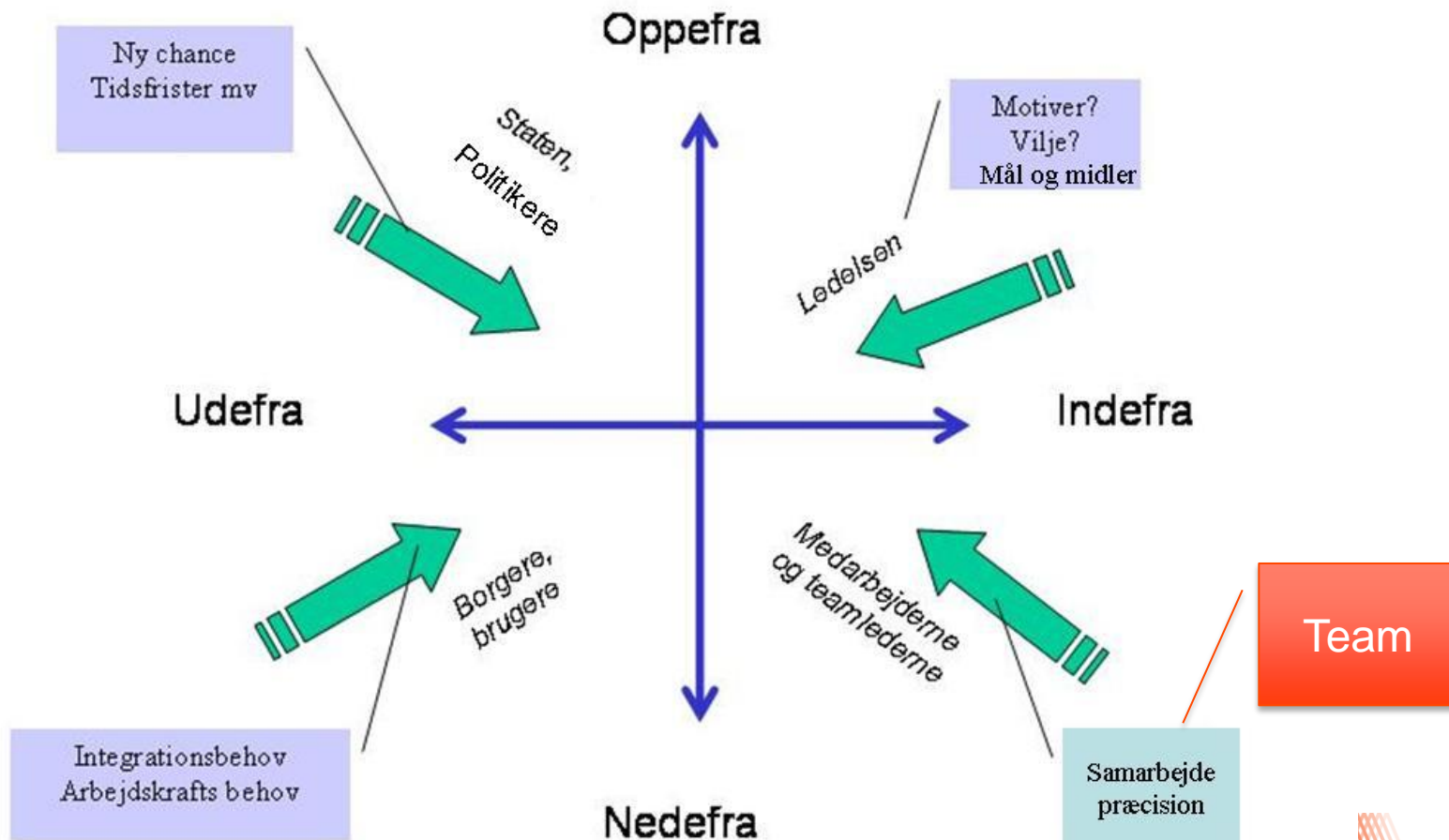
- Nye centre etableres
- Nye arbejds gange
- Nye IT-systemer
- Fra individuelt til teamarbejde
- Ny faglighed
- Nye kolleger
- Nye chefer
- Fast koblet system

BIF (beskæftigelsescentre)

- Nye centre etableres
- Nye arbejds gange
- Nye IT-systemer
- Fra individuelt til teamarbejde
- Ny faglighed
- Nye kolleger
- Nye chefer
- Fast koblet system

mine case

Ændringstrykket stort begge steder



Startbetingelser BIF

- Man skulle arbejde i lokaler, hvor der samtidig var såvel håndværkere som borgere til stede.
- Sagsregistreringen i system , som kun 15 % af medarbejderne var uddannet til at benytte
- Over 5 weekender, flyttedes i alt 1000 medarbejdere til de nye adresser.
- Betydelige problemer med telefonsystemer, og en betydelig nedgang i sagsproduktionen kombineret med en til tider utilfredsstillende betjening af borgerne.
- Alle medarbejdere fik tilbudt en stress coach.
- I mange centre var medarbejderne kommet fra op til 15 tidligere lokale centre.
- Man implementere et ufærdigt standardforløb i en hektisk fusionsgryde, hvor der var markant modvilje mod standardiseringen.

Startbetingelser SKAT

- Indplacering af 5000 kommunale og 5000 statslige medarbejdere samt indplacering af 1000 ledere i 700 stillinger.
- Indføring af en ny indsatsstrategi.
- Etablering af ny og fælles infrastruktur og nye processer.
- Strategisk fokus på selvbetjening.
- Man lovede ligebehandling af de kommunale og de statslige ansatte.
- Forberedelsen af fusionen var grundig.
- Handledygtig topledelse.
- Rimeligt frit slæk i organisationen i den første tid

Visionerne hos Jer har en "sjælden" højde, men er de også delte?

- Høj specialisering.
- Veltilrettelagte patientforløb.
- 0-vækst.
- Nye ledelsesformer, roller og organisering.
- Kulturændring, mening og ejerskab.
- Dybdeimplementering.
- Effektiv videndeling.

Jeres situation

Men høje visioner stiller markante krav til implementeringsevnen

Der er mange elementer i porteføljen

- Forløbsledelse med fokus på de tværgående værdikæder i patientforløbet.
- Diagnosecentre.
- Ambulant kirurgi med accelererede patientforløb.
- Sundheds hotspot i eget hjem.
- Fælles akutmodtagelse med tilknyttede ambulatorier.
- Elektronisk ankomstregistrering.
- Effektiv opfølgning på ældre patienter også udenfor sygehuset – tværsektoriel udredningsenhed.
- Akutpakker.
- Geriatiske team.
- Procedurer omkring risikoudskrivelser.
- Velfærdsledelse.
- Lean hospitaler med Lean ledelse.
- Kompetenceklynger.

Men I arbejder i et løst koblede systemer

	Design	Implementering
Fast koblet	Rationel modelkonstruktion	Opløsning af konflikter ved forhandling og intervention
Løst koblet	Decision by design, Læring og relationsudvikling	Tillidsbaseret selvregulering, Fjernelse af læringsbarrierer, Fastholdelse af kommitment

Institutionel implementering

Når en vision implementeres sker der ikke kun noget med institutionen men også med visionen. Man oversætter og fortolker den lokalt af tre grunde:

- *Bevidst*
- *Ubevidst*
- *For at undgå konflikter*

Generelle problemer:

- Tid (fra vision til implementering)
- Afstand (fra beslutningstagerne til aktørerne i felten)
- Suboptimering (kollision med lokale målsætninger)
- Eksportererede problemer (problemer der udskydes)
- Kollision med lokale praksisser

Løsninger

- Forankret og delt vision
- Effektive og dybe læringsløjfer
- Bricolage – (arbejdet med flere tilgange i praksisfeltet)

Generelle problemer *Kotter*

- Organizations are overmanaged and underlead.
- Man tænker i hierarkier frem for guiding coalitions.
- Manglende fodslag i magtsystemet.
- Utilstrækkelig vision.
- Dårlig kommunikation.
- Ændringen bliver ikke forankret i kulturen.



Vellykket overfladeimplementering er ikke succeskriteriet

I den offentlige sektor har vi to afgørende udfordringer:

- Vi skal være mere ambitiøse.
- Vi skal være bedre til implementering.

*Departementschef Sophus Garfiel
Økonomi og indenrigsministeriet*

- Udfordringen er, at man er i et løst koblet system:
 - Beordringsstrategier virker ikke.
 - Man skal balancere mellem lokale målsætninger og globale.
 - Der skal etableres et tydeligt og signifikant plussumsspil.
 - Markant gensidig tillid for at undgå samarbejdserosion.
- Konklusionen fra Breivik rapporten:
 - Manglende gennemføringskraft.
 - Man gemmer sig bag sine governance strukturer og undgår at genere andre.

Hvad er den rigtige opfattelse af en organisation?

min model

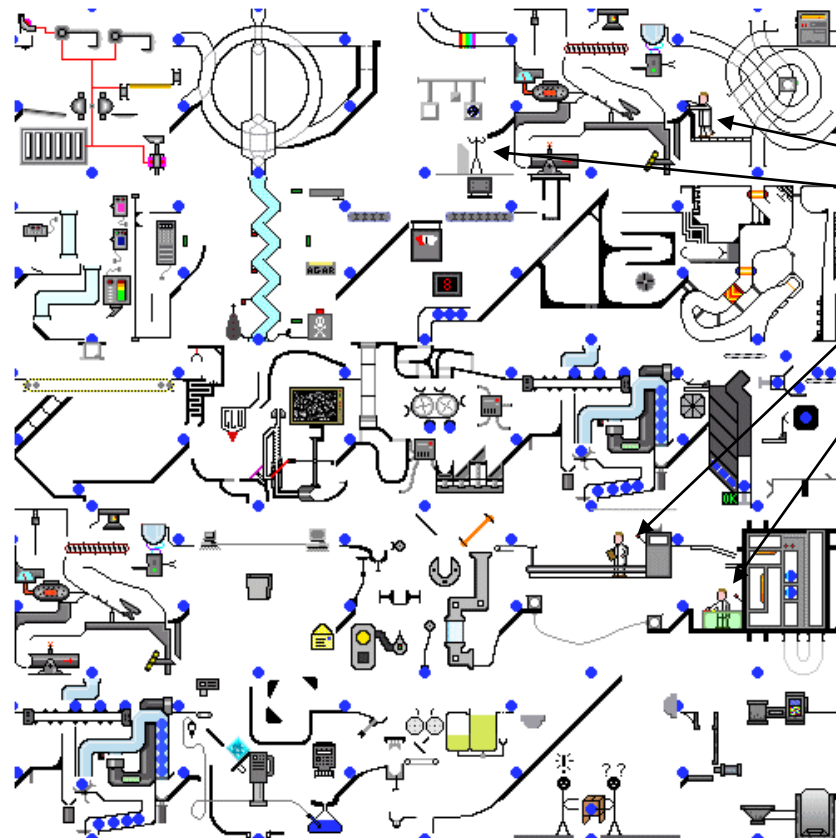


Magtsystemet



Formelt system

- Strategi
- Procesdesign
- Måling
- Struktur
- Regnskaber
- Rapporteringer
- osv



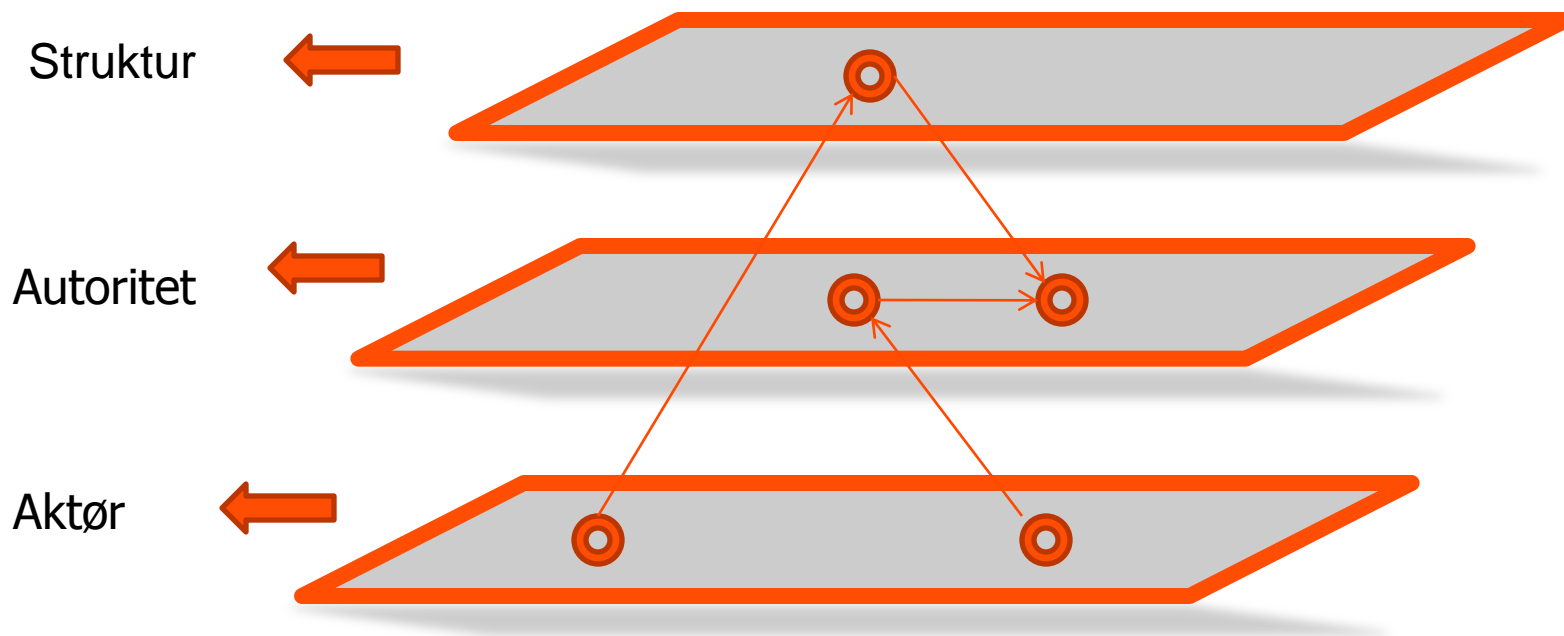
Skyggesystem

- Hvad siges
- Hvad opfattes
- Hvad føles
- osv

Hvor har vi implementeringsproblemet?

Det formelle system	Magtsystemet	Skyggesystemet
De formelle beskrivelser i form af målstrukturer, arbejdsgangsbeskrivelser, roller, ansvarsfordelinger, budgetter etc. styrer implementeringen	Magtstrukturen, dens motiver, de beslutninger den tager og de handlinger det udløser, styrer implementeringen	De eksisterende og de i organisationen iboende sociale og personlige relationer, normer og holdninger styrer implementeringen

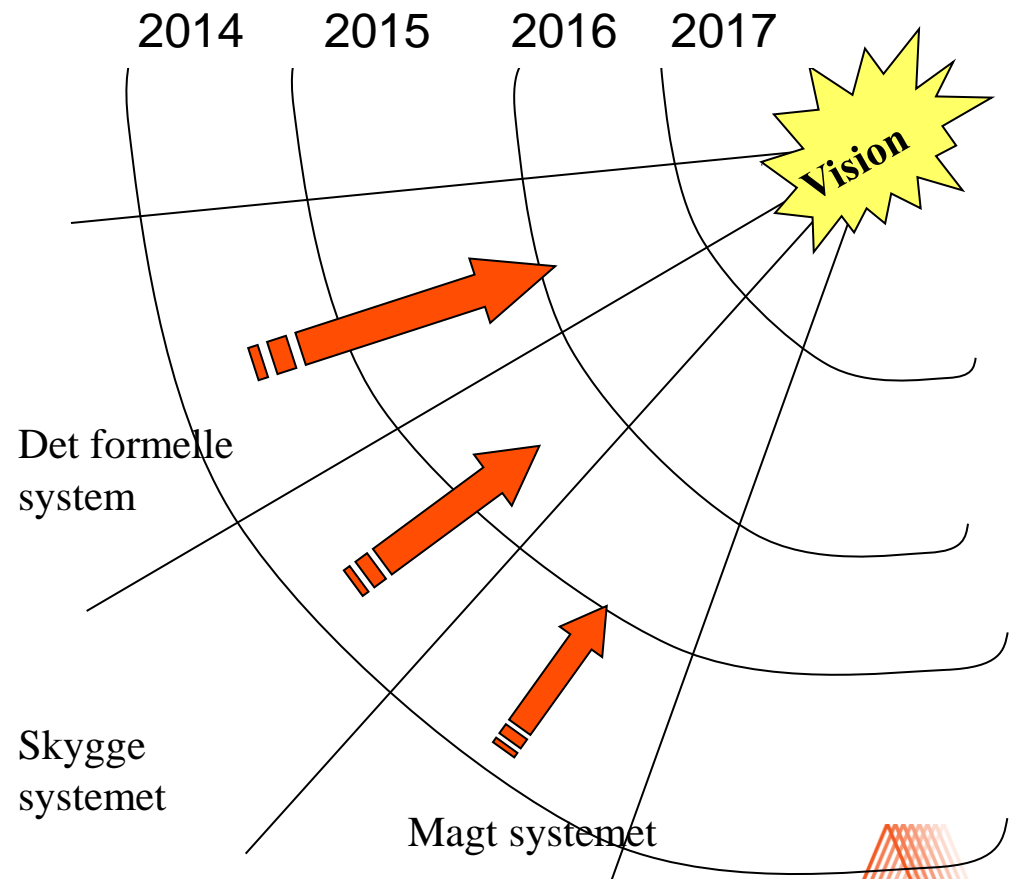
Undgå forskydning af problemfeltet



Ackoff – et problem er ofte et system af problemer som skal behandles som et system

Transformation sker i tre parallelle forløb

- Det er ikke nok at være god til blueprint, man skal også være god til at designe roadmaps og til at implementere dem.
- En roadmap skal vise hele vejen hen til målet.
- Og der skal arbejdes med flere planlægningshorisonter.



Transformation af magtstrukturen

Styres af motiver

Er visionen stærk nok i alle magthierarkier?

Kan man se et tydeligt plussumsspil?

Djøffere

Kommuner



Læger

Praktiserende
læger

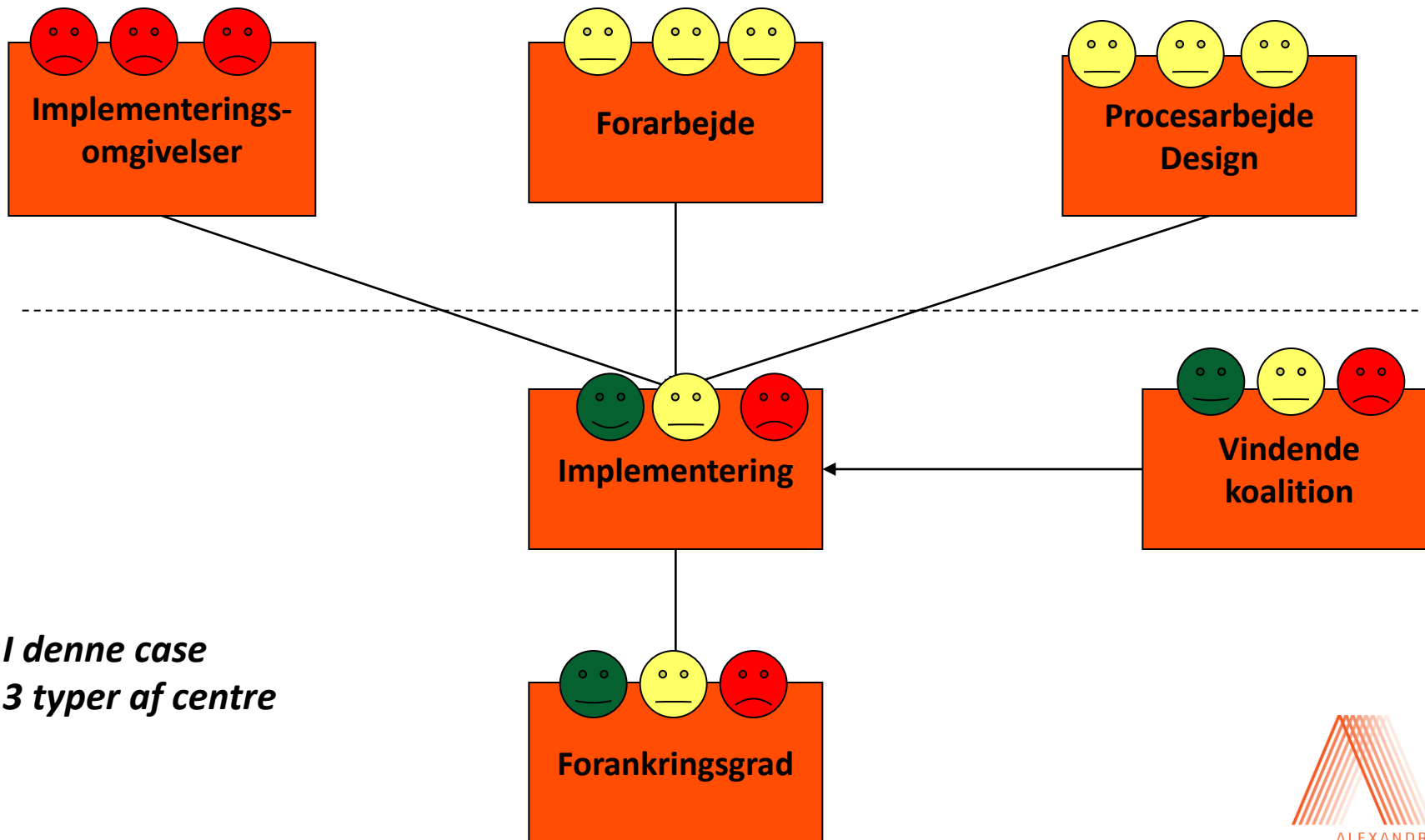
Sygeplejersker

Påvirker implementeringen

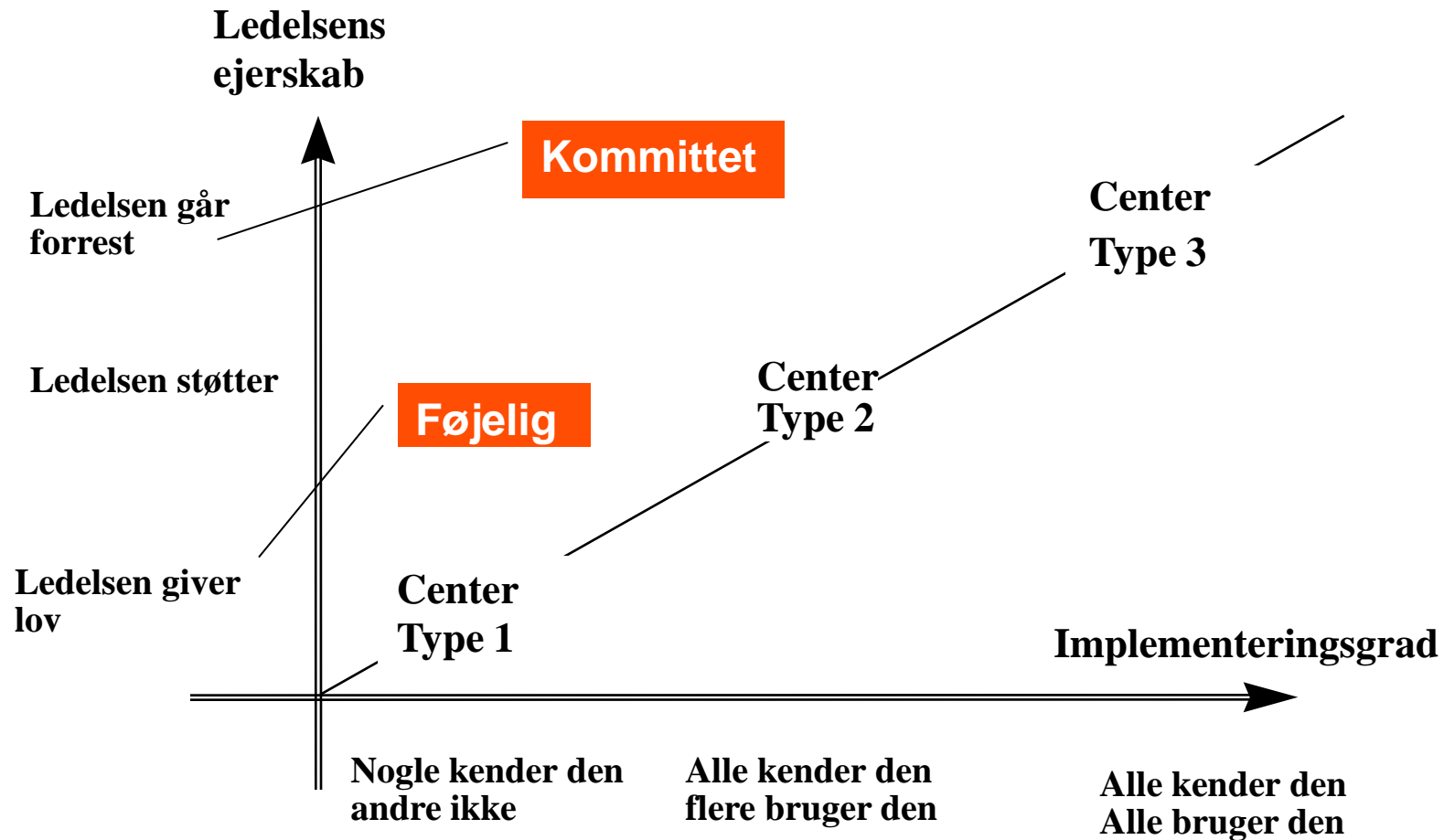
I hvilket omfang er der fodslag mellem de parallelle magthierarkier

magtsystemet

Kommitment kontra føjelighed



Man skal være kommittet til visionen og strategien hele vejen igennem



Har man også købt det med hjertet?

Strategi 1: oppefra og ned

- Ydelsescentrene og center for sygedagpenge har valgt en her og nu implementering – oppefra og ned elementerne i denne strategi er:
- Ledelse med oprejst pande og dialog med medarbejderne
- Undervisning i loven og hvor loven er koblet op mod portalen (lovens udmøntning i praksis her hos os)
- Alle skal igennem undervisningsforløbet
- Portalen er indført i ledelseseftersynet
- Private arkiver er forbudt og påtales når de mødes
- Portalen ses ikke som et problem i forbindelse med de hårde driftskrav men som en forudsætning for at kunne nå dem
- Ledelsesmæssigt fodslag, udpræget lokal vilje og stædighed

Strategi 2: nedefra og op

Jobcentrene kørte en stille og rolig implementering:

- Man deltager i arbejdsgruppe aktiviteterne
- Man udnævner nogle "ansvarlige" – superbrugere. Som har deres sædvanlige arbejde ved siden af
- Det er helt op til superbrugerne hvad der ellers sker – Implementeringsopgaven, aben, er sat på deres skuldre
- Det er op til superbrugeren eller evt. en mentor at lære medarbejderne om portalen. Det er derefter op til medarbejderne om portalen bruges videre frem.
- Man bruger den "kun" når man er i tvivl – og her kan portalen sjældent hjælpe
- Man oplever diskrepans mellem det der står i portalen man skal og det man faktisk gør

Arbejdsgangene skal være ajour

Den gode sløjfe



Den onde sløjfe

Der er kun 2 retninger

Ledelsens legitimitet er afgørende

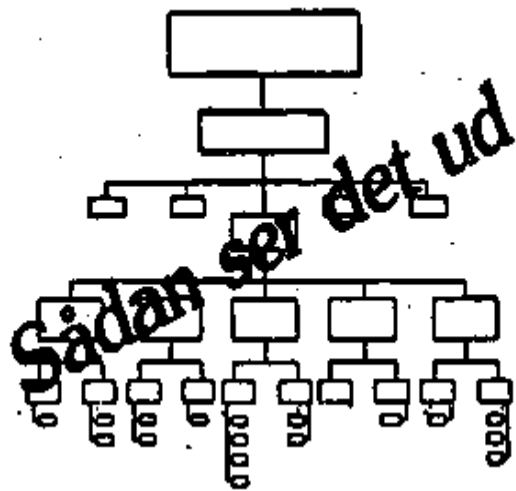
- I SKAT valgte man at flytte opgaverne snarere end folkene
- Det stillede krav til magtsystemet
- Sæt ikke lederen i en situation hvor han skal omgøre en beslutning han har taget dagen før
- Når der skal stilles 6 mand? – kommer man så hver med en eller diskuterer man frem og tilbage indtil sorteper kan placeres hos den leder der står svagest

Manglende fodslag og sammenhold eroderer magtsystemets troværdighed



Transformation af skyggesystemet

Skyggesystemet



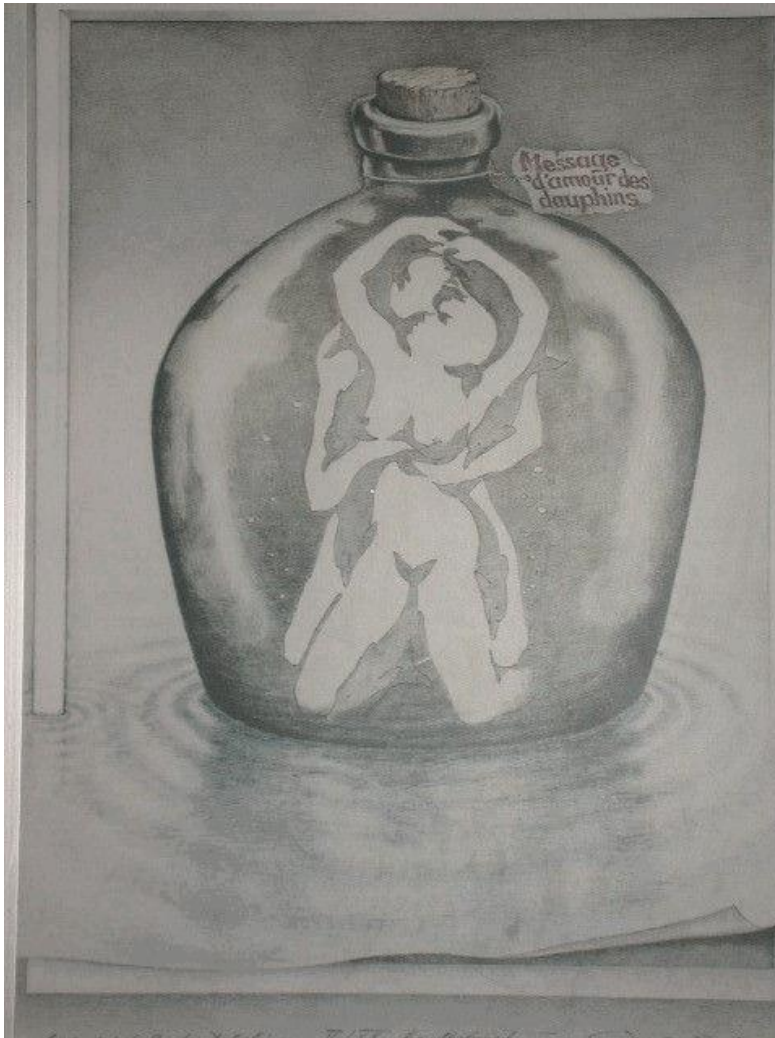
Mål
Funktion
Struktur

- Organisationens "sprog" om sig selv
- Organisationen kan kun se det "sproget" tillader

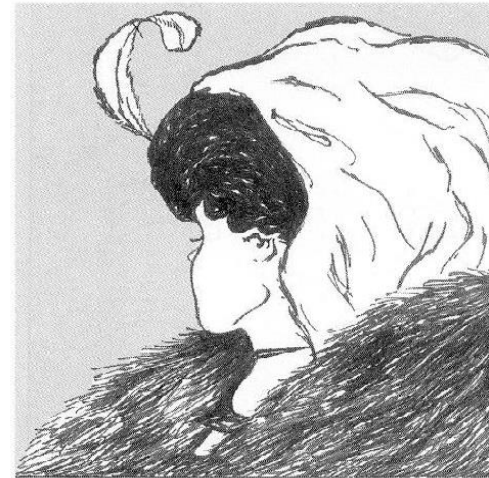
I hvilket omfang er de gamle amters skyggeorganisering designet ind i de nye løsninger

Giddens: Normer og holdninger styrer mere end formelle retningslinjer

Hvilke kendte mønstre må vi ikke fanges af



Flertydighed:



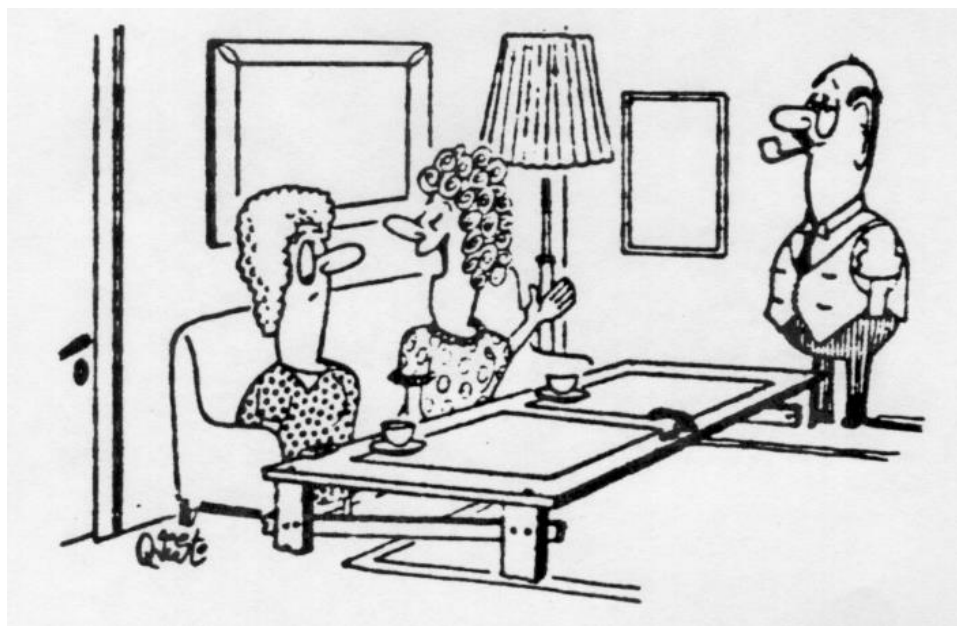
Børn kan ikke identificere par i intime situationer, fordi de ikke har denne type billeder lagret i deres erindring.

Børn ser ni delfiner.

Kulturskiftet I BIF

Fra	Til
* Alt diskuteres, både mål og midler	* Målene accepteres - kun midlerne diskuteres
* Borgeren er min	* Borgeren er teamets
* Vi vurderer ud fra borgerens samlede behov	* Vi vurderer ud fra lovgivningen
* Succes er, når vi når det mål, vi har sat for den enkelte borger	* Succes er, når vi får bragt flere i arbejde
* Metodefrihed	* Standardisering og forenelighed
* Moralsk og værdibaserede vurderinger	* Regelstyrede vurderinger

En vision er fælles og delt når:



Erland er en ren troldmand med sit værktøj, han har fx lavet dette sofabord af en gammel dør

- Den bygger på og springer ud af medarbejdernes private visioner.
- Den bliver løbende videreudviklet.
- Den ikke er en løsning på et problem.
- Visioner, der er ægte delt, kræver løbende dialog, hvor folk udtrykker deres drømme, men også lytter til de andres drømme.
- Forskellen på mennesker, der er føjelige, og dem der er kommittede, er den, at de kommittede går ind for visionen med hud og hår.
- En vision er udtryk for: Hvad er det, vi ønsker?

En delt vision har mange bløde elementer

Medarbejderne sagde

- Der sker mange ting, man hele tiden skal forholde sig til.
- Det er et stort sted, der er en god dynamik
- Der er penge, så vi kan lave kvalitet, man har det godt i maven, med det man laver.
- Der er kontrol over eget arbejde.
- Det har meget at gøre med den leder, man har, egenkontrol og dermed er lederen vigtig.
- Folk er åbne, og der bliver lyttet til en.

Lean konsulenterne formulerede den således:

- Der er nedskrevne for alle faser i processerne, der definerer ansvar og kvalitet og input-output krav
- Vi ved, hvem der gør hvad
- Standarder efterleves af alle, og der følges op gennem målstyring
- Der er nedskrevne og godkendte SLA'ere for alle overdragelser på tværs af organisationen og eksternt, og de efterleves af alle

75% af teknologidrevne ændringer fejler selv om teknologien fungerer

Generelle erfaringer

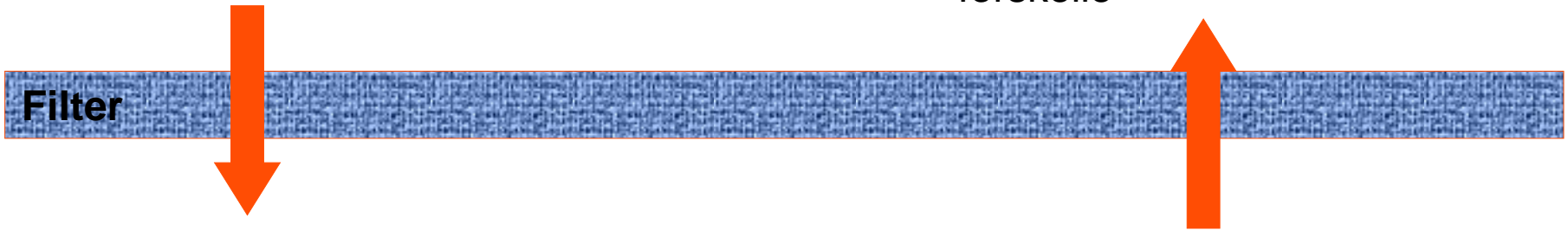
- Hurtige forløb tæt på brugerne for at booste læringen.
- Håndter problemerne så snart de er synlige.
- Effektiv postimplementering.
- Effektiv dilemma håndtering:
 - Drift/udvikling
 - Disciplin/frihed
 - Kortsigt/lang sigt
 - Tillid/kontrol

Kan den eksisterende implementeringshistorik blive en barriere.

Læringsløjerne og kommunikationskanalerne skal være fri for informationsfiltrering

- Medarbejderne skal kunne se sig selv i processerne

- Implementeringen går pænt fremad dog med visse lokale forskelle



- Vi bliver skåret flere tusinde årsværk

- Her bruges vi slet ikke den designede løsning

- *Rapportering op => Giv en status, der virker troværdig, dvs. den må fx ikke skjule oplagte forsinkelser. Skriv den sådan at vi ikke får "uro" på bagsmækken, ikke politisk støj på banen*

- *Rapportering ned => Tegn en brændende platform der får medarbejderne til at flytte sig*

Observationer fra SKAT

- Snakken gik meget på at sælge budskabet nedad i organisationen – der blev ikke talt om at lytte
- Der var mange gode kommentarer fra lederne – ledelse i Skat ligger over middel, men også:
 - Et fremført synspunkt – vi skal bare gøre det vi allerede gør nu – blot lidt mere systematisk
 - Og et andet – mange af de nuværende problemer er edb-problemer

Min vurdering => man samler officererne, giver en kort beskrivelse af slagmarken og sender dem i felten. De noterer ordrene – man promter ikke for om de er forståede, eller om der er uklare punkter, antagelsen => lederne har allerede de ting der skal til – det jeg så var en udpræget handlingskultur

Det er teamdannelsen der bærer fusionen

- Den store forskel er det at være fælles om praksis – og ikke bare fælles om en beskrivelse
- Fra den individuelt praktiserende skattemedarbejder til holdspilleren
- God start var det helt rigtige kick-off
- Styringsreolen er med til at understrege det fælles ansvar – vi kan prioritere sammen
- De steder hvor der er størst succes er steder med mange nye medarbejdere der ikke kender opgaven
- Råd – flyt alle rundt så flest mulig starter på en ny plads
- Det mål medarbejderne ser er det at reducere medarbejderstaben – det lederen arbejder efter er at få teamet til at fungere

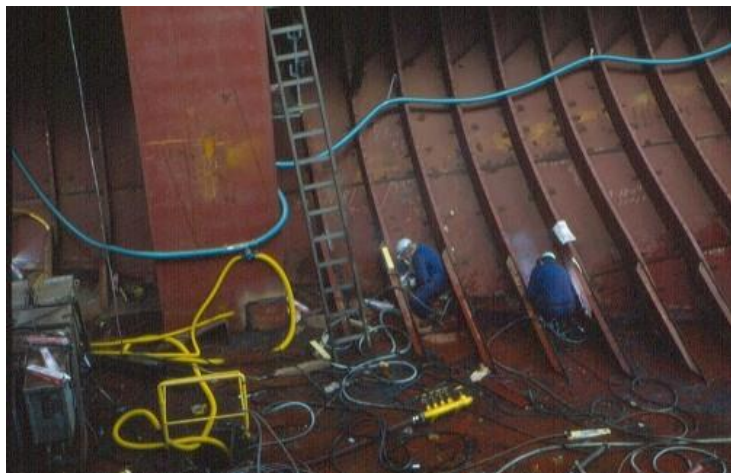
Den kritiske succesfaktor er omdefinering af fagligheden

- Omdefinering af fagligheden er central
- Det kræver en ledelsesindsats – ”transformationsledelse”
- Holdningsbearbejdelse er klart vigtigere end struktur-redefinering
- Jo tættere man kommer på fagligheden jo sværere bliver integrationsprocessen
- De nye arbejdsgange rør ved flere af medarbejdernes inderste værdier og ved deres retfærdighedssans
- Penge i statskassen frem for det at skrive bøder ud

Her lå den væsentligste ledelsesopgave i SKAT

Det formelle system

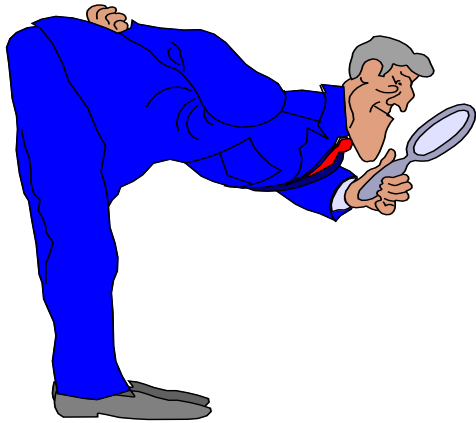
Hvem er skibsbyggeren?



**DET ER
VÆRFTET**

Men procesarbejde handler også om værdier

Kvalitet af ydelsen



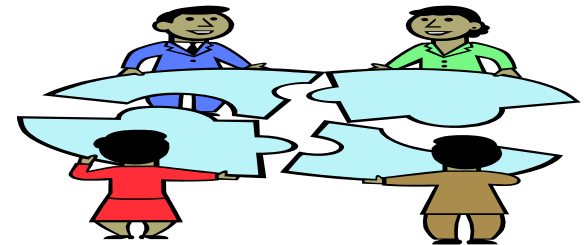
Faglig korrekt, klar besked, hurtig betjening,
ensartet ydelse

*Når fornuften giver
følelserne tørt på*



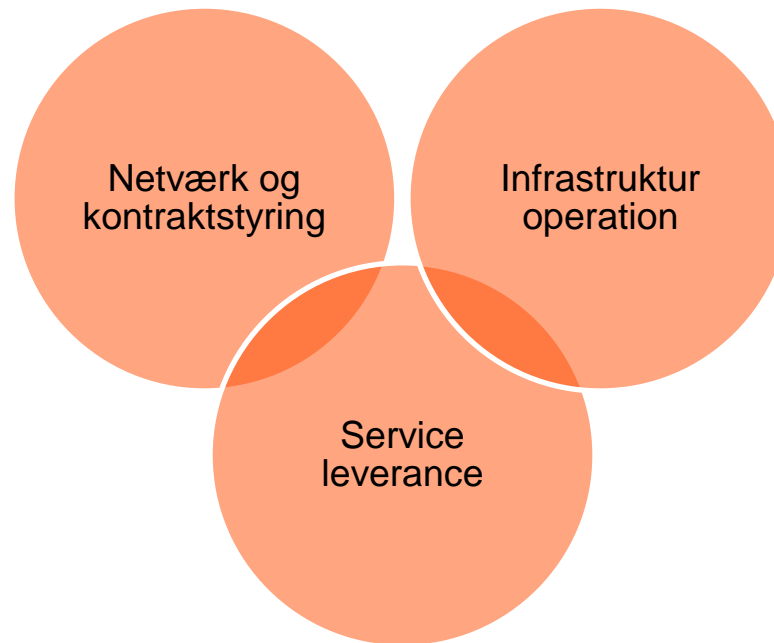
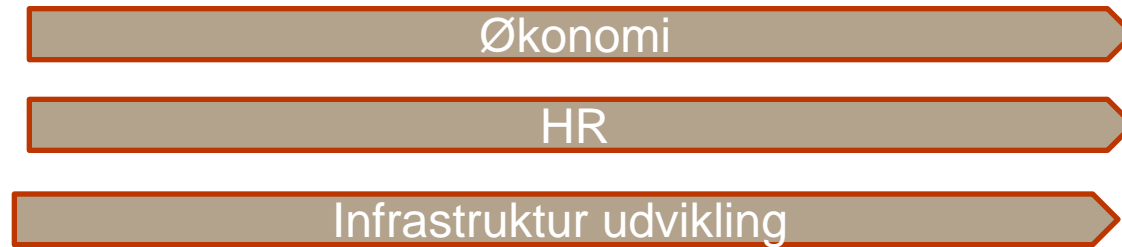
De to ting er koblede

Kvalitet af relationen



Kunden skal føle sig velkommen,
indfølelse, venlig betjening etc.

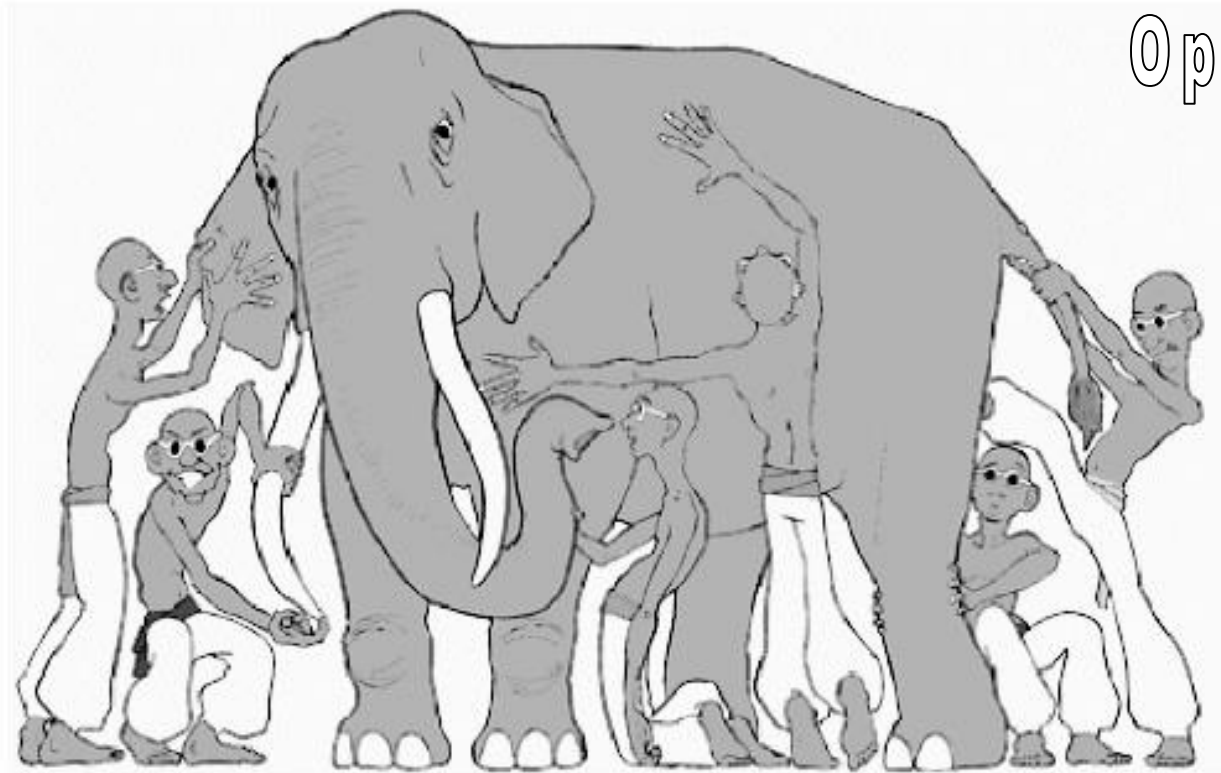
BIF og det formelle system



Value net

Organisatorisk kompleksitet kan illustreres ved den hinduistiske fabel om de blinde mænd og elefanten, som afbildet i figuren.

Opsamling

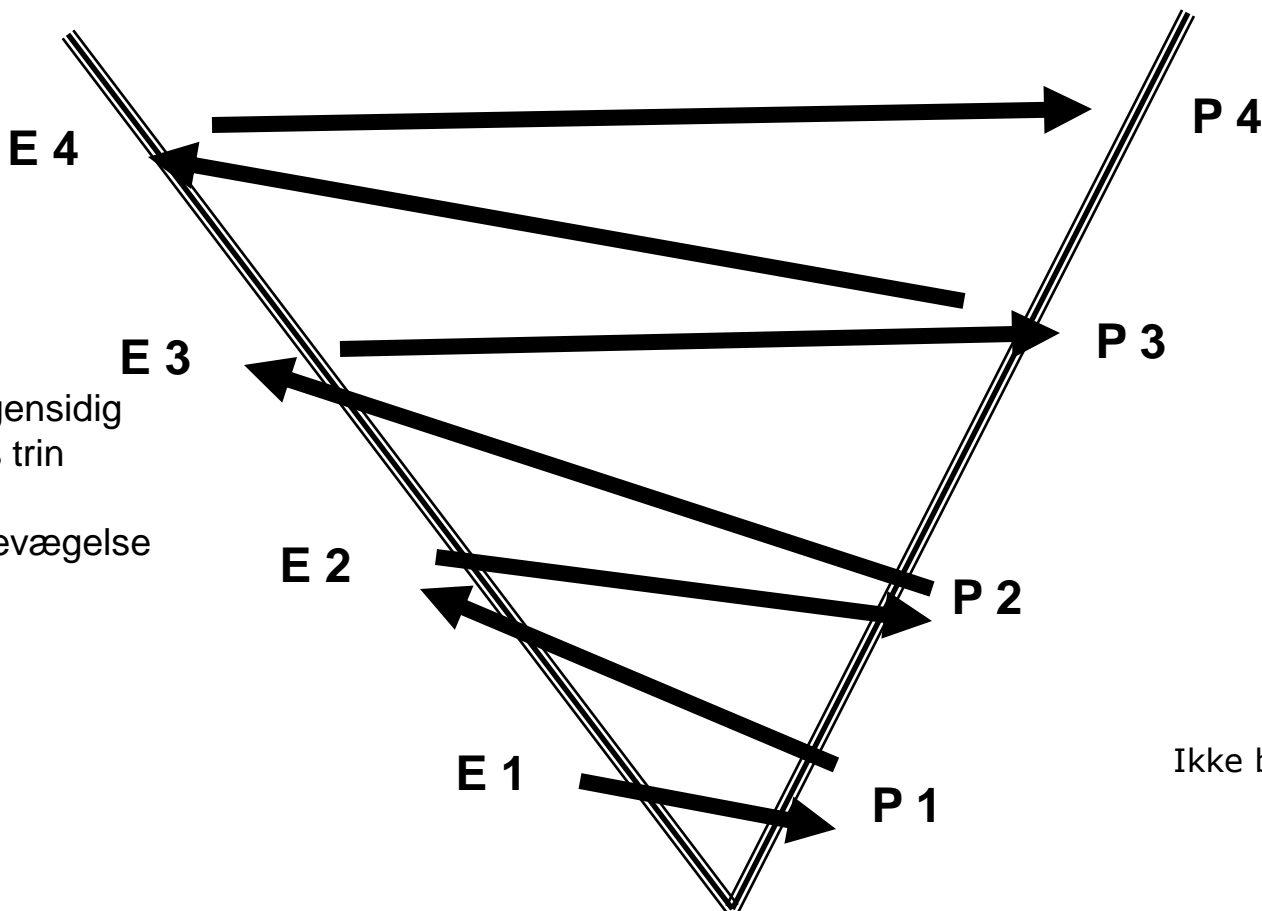


Figur 1: De blinde mænd og elefanten

Transformation af det formelle system

Organisationens
modenhed

Procesmodenhed



De to akser er gensidig afhængige, hvis trin mangler vil den efterfølgende bevægelse blive ineffektiv



Skab liv
Ikke blot bevægelse



Modenhed måles i hele processens længde

Organisationsmodenhed

- Lederskab
 - Sammenhængskraft, teamwork, fleksibilitet i ledelseslagene
- Kultur
 - En kultur der understøtter teamwork, personlig ansvarlighed, ændringsvillighed etc.
- Ekspertise
 - Specielt implementeringsekspertise
- Transformations-styring
 - Programledelse, forandringsledelse etc.

Procesmodenhed

- Design
 - Kvaliteten af procesbeskrivelsen
- Aktører
 - Aktørernes kunnen og viden
- Procesejere
 - Beslutningstagernes ejerskab
- Infrastruktur
 - IT-understøtningen af processen
- Måling
 - Måling og opfølgning på procesperformance

Nogle gode råd

1. Se udfordringen som en institutionel implementering
2. Brug en viral implementeringsstrategi
3. Lav en dækkende roadmap i 3 parallelle spor
4. Undgå kommunikationsfiltrering
5. Definer dybdeimplementeringen som en markant opgave for magtsystemet
6. Læg stor vægt på forankringen i magtsystemet
7. Få skyggesystemet ud af skyggen
8. Brug en passende modenhedsmodel i opfølgningen
9. Sørg for effektive læringsløjfer i styringsmodellerne
10. Fra vi har fået at vide at => til vi har erfaret at

Hvorfor Alexandra når jeg kommer fra CBS?

- Vi vil etablere et center for anvendt IT-lederskab
- Det handler ikke om projektledelse men om niveauet ovenover
- Herunder et anvendt forskningsprojekt om værdiskabelse i institutionelle implementeringsprojekter
- Vi kan levere forskere og eksperter der udarbejder assessments undervejs som skal dokumentere implementeringens læringshåndtering
- En titel kunne fx være "Værdiskabelsens vej fra vision til implementeret realitet"
- Evalueringsteorien vil være formativ evaluering
- Resultatet vil være et mere dækkende og sammenhængende metodekoncept inkl. Værktøjer, teknikker etc.

Tak for opmærksomheden

Ved evt. interesse for projektet Kontakt:

For det faglige indhold i projektet

peter.beyer@alexandra.dk Mobil 29 41 68 65

For det praktiske arrangement med Alexandra instituttet

peter.carstensen@alexandra.dk Mobil 40 22 82 10

www.alexandra.dk