

TANKER OM IT

Årgang 3 nr. 13

21. december 2006

Nyhedsbrev om IT management

Indhold

Planlægning af forandringsledelse..... 1

Planlægning af forandringsledelse

Forandringsledelse skal minimere ulemperne ved en ændring.

En af de væsentligst ulemper der kan opstå er, at ændringen ikke bliver gennemført.

Det kan der være mange grunde til, men en af de hyppigste er, at man ikke har planlagt ændringen som et regulært projekt.

John. P. Kotter sigte i sin best seller: "Leading Change", at der 8 væsentlige punkter, der skal tages hensyn til.

Af dem er der 4, der relaterer sig direkte til planlægningen:

- ⇒ **Establishing a Sense of Urgency**
- ⇒ **Creating the Guiding Coalition**
- ⇒ **Developing a Vision and Strategy**
- ⇒ **Communicating the Change Vision**

Dem vil jeg sigte lidt om.

Establishing a Sense of Urgency

Et firma med mange afdelinger havde separate indkøbs funktioner. Det ville deres administrerende direktør lave om på. Projekt-

lederen besøgte alle afdelingerne og indsamlede alle de forskellige arbejdshandsker, han fandt. Der var mange forskellige, men også den samme handske købt til forskellige priser.

Han anbragte alle handskerne - 424 slags - på bordet i bestyrelseslokalet. Det billede trængte ind hos bestyrelsen, direktionen og så småningom hele personalet. Det skabte den følelse af, at der var noget, som skulle rettes, som var betingelsen for ændringen.

Creating the Guiding Coalition

For at projektet skal lykkes, er det nødvendigt at have betydelig power til sin rådighed. At lade en person i metodeafdelingen være den bærende kraft, er at bede om problemer. Der skal skabes en gruppe af indflydelsesrige personer, der alle er comitte'de til ændringen. Det er ikke tre eller fire, men en væsentlig del at magthierarkiet, vi taler om, En for lille eller for svag gruppe er en hyppig fejl. Stabsfunktioner kan ikke gennemføre en ændring alene. Det kræver aktiv indsats fra linjechefer.

(Fortsættes på side 2)

pof@pof.dk
www.pof.dk

P. O. Frederiksen



Tidligere numre af "Tanker om IT" kan hentes på: <http://www.pof.dk/udgivelser.html>

Planlægning af forandringsledelse (fortsat)

(Fortsat fra side 1)

Developing a Vision and Strategy

På en flyfabrik blev flyverne flyttet fra en arbejdsstation til den næste for hvert trin i konstruktionen.

Undertiden - faktisk ganske hyppigt - var de dele, der skulle bruges, ikke til rådighed, og så måtte flyet flyttes, et andet bringes på plads og rækkefølgen i arbejdet tilpasses. Det medførte forringelser i kvaliteten. Det skulle ændres. CEO sagde: "The plane will not move!"

Flyveren blev altså stående, indtil delene var kommet. Det var et billede - en vision - der hurtigt fik logistikken på plads.

Communicating Vision

Det kan ikke siges for tit!

Helt bogstaveligt.

Lad os antage at man holder en tale til hele firmaet på ½ time, holder et møde på en time, en artikel i firmabladet på 600 ord og udsender et memo på 2000 ord. Det giver i alt ca. 13,400 ord.

Over en tre måneders-periode modtager en ansat ca. 2,300,000 ord kommunikeret fra firmaet. Det



betyder, at man har udnyttet $100 \cdot 13,400 / 2,300,000 = 0,58\%$ af den totale kommunikation. Det flytter ikke ret meget.

Man er nødt til at udnytte enhver lejlighed til at bringe emnet på bane: "Hvordan vil vores personalepolitik blive påvirket af ændringen?", "Vil denne nye leverandør passe med ændringen?" etc. Sørg for at få plantet tanken om forandringen i den måde, personalet tænker på.

Forandring er et projekt.

Lav en projektplan for forandringen.

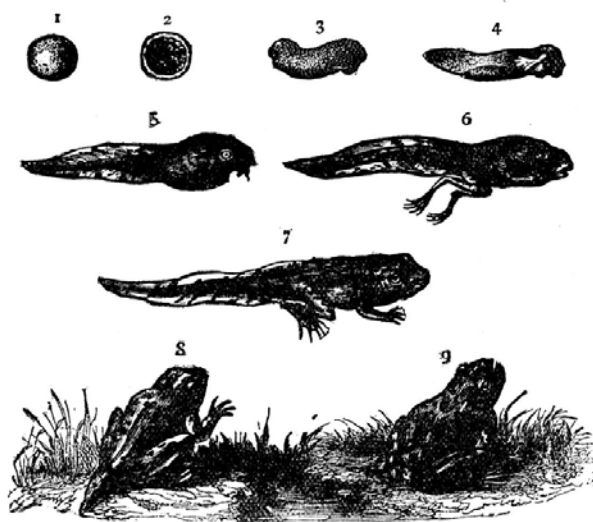
Udfordringen er at finde konkrete, verificerbare milepæle. Hvis forandringen handler om modenhed, er CMMI en stor hjælp til at definere milepæle f. eks. Requirements Management skal være på Capability Level 2.

En undersøgelse foretaget af *Harold L. Sirkin, Perry Kenan og Allan Jackson* (*The Hard Side of Change Management - Harvard Business Review oktober 2005*) viser, at projektplanen har en betydelig indflydelse på chancen for at forandringen lykkes.

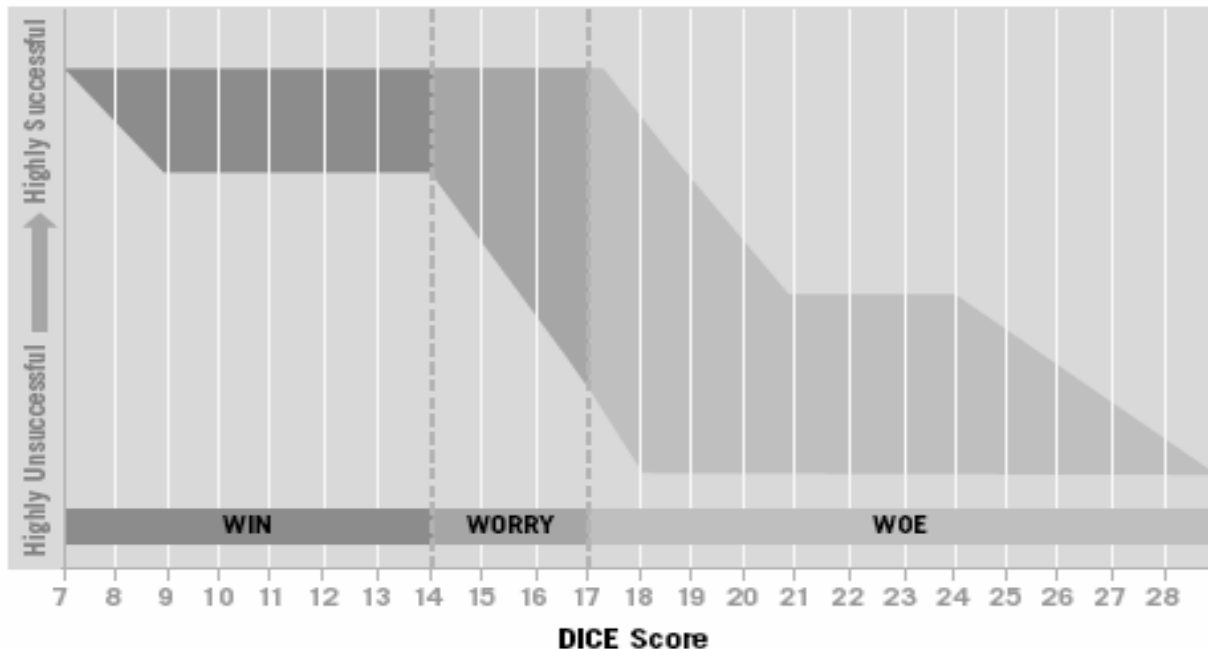
De opererer med følgende faktorer:

- ⇒ D: Duration
- ⇒ I: Integrity of Performance

(Fortsættes på side 3)



Planlægning af forandringsledelse (fortsat)



[D]	[I]	[C ₁]	[C ₂]	[E]

Calculate



$$\text{DICE SCORE} = D + 2I + 2C_1 + C_2 + E$$

(Fortsat fra side 2)

- ⇒ C1: Senior Management Commitment
- ⇒ C2: Low-level Commitment
- ⇒ E: Effort

De vurderes alle på en skala fra 1 (bedst) til 4 (dårligst). Resultatet af ovenstående formel kan plottes ind i diagrammet og giver direkte projektets chance for at overleve (*Winn, Worry, Woe*).

D: Duration

Her menes varighed mellem reviews/milepæle. Hvis det er mindre en 2 mdr. giver man 1 point. Hvis det er mere end 8 mdr. giver man 4 point.

I: Integrity of Performance

Her handler det om change teamet. Hvis projektlederen har den rigtige kunnen og den rigtige motivation, og hvis de øvrige medlemmer har afsat mindst 50% af deres tid til projektet scorer de 1, passer ingen af delene er det 4.

C1: Senior Management Commitment

Hvis topledelsen konsistent og synligt støtter ændringen gives der 1, hvis de synes neutrale er det 2 eller 3. Er de tøvende giver man 4.

C2: Low-level Commitment

Hvis de ansatte, der påvirkes mest af ændringen, er entusiastiske scorer de 1, hvis de blot er villige gives der 2. Modstand vurderes til 3 eller 4.

(Fortsættes på side 4)

Planlægning af forandringsledelse (fortsat)

(Fortsat fra side 3)

E: Effort

Hvad er den ekstra indsats, projektet kræver?
Hvis det er mindre end 10% gives der 1. Ved mere end 40% gives der 4.

Undersøgelsen omfatter 225 forandringsprojekter, der viser sig at passe fint ind i grafikken.

Det viser, hvad der er vigtigt.



Det bliver nok al den sne, vi får, men alligevel.....



Gengivelse, fordeling og kopiering tilladt med kildeangivelse.

Telefon: 20 11 40 74

E-mail: pof@pof.dk

Firmaadresse:

Østervangsvej 2

8400 Ebeltoft

Besøg

www.pof.dk

Hvad kan jeg hjælpe jer med?

- Ønsker I at opnå en bedre udviklingsproces?
- Står I overfor at skulle gennemføre omfattende ændringer?
- Ønsker I at få bedre overblik over jeres effektivitet?
- Er der et projekt, der er kommet i farezonen?
- Er der noget i jeres organisation, der bare ikke fungerer?
- Står I foran vanskelige forhandlinger?

Så kan jeg nok bidrage til løsningen.

Hvis du ikke ønsker at modtage dette nyhedsbrev, så send mig blot en e-mail på pof@pof.dk, eller ring til mig på 20 11 40 74..