

Sidespor, fallgruver og motbakker

PROSJEKTSUKSESS

Man kan rive på omdømme....

«Vi hadde som mål å være markedsleder og ha det beste omdømmet. Akkurat det med omdømme er fortsatt et mål, vi har bare utsatt det litt.»

Konsernsjef Anders Øwre-Johnsen i bemanningsselskapet Adecco til advokatfirmaet Føyens firmablad

Fallgruver

Det er vanskelig å vite noe sikkert om hvorfor en del av omdømmetiltakene ikke har fungert etter hensikten. Vi vil likevel hevde at det er to antakelser som har ligget bak en del satsninger på stedsomdømme det kan stilles spørsmålstegn ved:

Det gjelder for det første antakelsen om at omdømmebygging for en kommune som lokalsamfunn, ofte med tilflytting som mål, henger naturlig sammen med omdømmebygging for kommunen som organisasjon. Studiene som har blitt gjennomgått tyder ikke på at det er noen slik sammenheng.

For det andre har det ikke blitt sannsynliggjort at generalisert omdømmebygging, med fokus på en kommunes kjerneverdier og kjerneidentitet, vil føre til positive resultater på så ulike områder som tilflytting, næringsetablering og tillit til kommunen som organisasjon. Snarere kan man tenke seg at det trengs ulike og konkrete tiltak på disse områdene, rettet mot ulike målgrupper.

Omdømme som arbeidsgiver

Funnet til Agenda Kaupang, som har gjennomført den mest omfattende undersøkelsen av tilfredshet med kommunen som arbeidsgiver, var at det som slo sterkest ut når det gjaldt tilfredshet med å jobbe i kommunen var sektor-tilhørighet. De som jobbet i barnevernet og sosialtjenesten hadde lavere tilfredshet enn ansatte i andre sektorer.

En sektor der det ikke er utsikter til hele stillinger, er med få unntak, verken attraktiv for den kompetente og dedikerte arbeidskraften eller for ungdom som vurderer å ta utdanning innenfor et av velferdsstatens yrker.

OMDØMMEHÅNDTERING I KOMMUNENE

Handler om tillit....

- Til at politikere arbeider for befolkningens beste
 - Til at like saker blir behandlet likt
 - Til at kommunen følger lover og regler
 - Til ansatte i kommuneadministrasjonen

Altså; husk omdømmetrappa fra i går.

I bunnen for alt omdømmearbeid er nettopp struktur og system, deretter kvalitet.....med andre ord; kommunen som forvaltningsorgan.

Det viktigste er å gjøre jobben sin.

Vellykkede utviklingsprosesser

Problemene blir erkjent som sentrale av flere i organisasjonen

Prosjektenes overordnede mål er klare og springer umiddelbart ut fra problemforståelsen

Prosjektet har stor frihet under ansvar

Det er ildsjeler blant de involverte

Prosjektet er tilstrekkelig finansiert

Suksess gir kraft og grunnlag for ny suksess

Sats på de endringsvillige

Når man skal skape forandring i en virksomhet, skal man ikke bruke energien på de som er motstandere og forkjempere for at ting skal være som de er. I forandringsprosesser er det viktig å skape allianser til de kreftene i virksomheten som er positive og entusiastiske pådrivere, som liker forandringer.

Ikke slit deg ut på motstanderne

Professor Steven Kelman ved Harvard academy of Public Management sier at det er en tradisjonell oppfatning blant ledere at det i endringsprosesser er viktig å overvinne medarbeidernes motstand mot forandringer. Dette er en energikrevende, konflikteskalerende og ofte virkningsløs framgangsmåte.

I organisasjonslæren finnes mange teorier om å skape endring, noen av dem stammer fra professor John Kotter ved Harvard Business School som benevnes som endringsekspert, han har bl.a. skrevet "Leading Change" fra 1995

Du vil alltid møte motstand – og endringsvilje

2 negative eller sterkt skeptisk til forandring

3 endringsvillige og gleder seg til forandringene

5 nøytrale og avventende

Forandring fryder????

Synliggjør behovet

Prøv å skape små delseire

Skap en slagkraftig støttebevegelse

Kom opp med en troverdig visjon

Bygg videre fra de små endringene

Kommuniser visjonen

Forankre endringen i organisasjonens kultur

Fjern hindringer

Trinn 1:

Synliggjør behovet (må ha det, bare må ha det)

Det handler ikke bare om å vise til for eksempel brukernes rettigheter eller lovverk, du må få de rundt deg til å tro at endringen gagnar dem, de må helst føle for den.

HVA KAN GJØRES?

Identifiser mulige trusler og skap scenarioer som viser hvordan det vil bli i nær framtid

Start diskusjoner med kollegaer, kom med overbevisende argumenter som setter tankene og fantasien i sving

Trinn 1 er hard jobbing, forskere mener at 75% av de viktige personene i organisasjonen bør være for endringen for at den skal overleve prosjektperioden

Trinn 2:

Skap en slagkraftig støttebevegelse

Folk skal overbevises om at endringen er nødvendig, her trengs tydelig støtte fra ledende (ikke nødvendigvis ledere) personer i organisasjonen

HVA KAN GJØRES?

Identifiser de innflytelsesrike personene, be om at de involverer seg aktivt

Tenk på de folkene du har fått med deg som ditt endringsteam, gjør det du kan for at teamet skal beholde troen.

Trinn 2 handler om å være bevisst i forhold til å skape allianser, å ikke være beskjeden på egne eller prosjektets vegne.

Trinn 3:

Kom opp med en troverdig visjon

En klart formulert visjon virker mobiliserende i seg selv, når visjonen tydelig viser hva du vil oppnå, vil sannsynligvis flere følge deg

HVA KAN GJØRES?

Identifiser de viktigste verdiene endringen ivaretar, lag en kort oppsummering

Sørg for at endringsteamet ditt er i stand til å formulere visjonen og målene på mindre enn 5 minutter. Gjenta "visjonstalen" ofte

Trinn 3 handler om å spille på verdier og grunnholdninger hos folk i organisasjonen og å linke disse sammen med en troverdig visjon

Trinn 4:

Kommuniser visjonen

Når visjonen er skapt må den kommuniseres hele tiden, ikke bare når den står på agendaen, men alltid når en anledning byr seg

HVA KAN GJØRES?

Snakk ofte om endringsvisjonen din, møt eventuell motstand åpent og ivaretagende

Bruk visjonen aktivt i alle presentasjoner, begrunn alltid behovet for endringen ut fra endringsvisjonen

Trinn 4 handler også om "walk the talk" det du gjør er alltid mye viktigere og mer troverdig enn det du bare sier

Trinn 5:

Fjern hindringer

Når du har kommet så langt, har flere jobbet intenst med å implementere endringen, ta hindringene alvorlig og prøv å fjerne dem

HVA KAN GJØRES?

Identifiser personene som er imot endringen, forsøk målbevisst og vennlig å få dem til å skifte mening

Når du har oppdaget hindringer for endringen, gjør noe umiddelbart, enten hindringen er en person eller noe annet ved organisasjonen

Trinn 5 handler om å ta motstand alvorlig, motstand mot endring er alltid også et forsvar av noe, hva er det motstanderne forsvarer?

Trinn 6:

Prøv å skape små delseire

Det er ingenting som oppleves så motiverende som suksess, sørg for å synliggjøre alt som kan tolkes som en seier for den nye måten

HVA KAN GJØRES?

Sørg for at det finnes suksesshistorier tidlig i implementeringsprosessen

Vær nøye med at de tidlige seirene ikke er for kostbar og ikke definer endringens totale suksess for tidlig

Trinn 6 handler om at det er helt nødvendig for et godt resultat at alle opplever at endringsprosjektet fører noe godt med seg, start i det små

Trinn 7:

Bygg videre fra de små endringene

I følge Kotter er det mange eksempler på at endringsprosjekter har strandet fordi seieren er erklært for tidlig

HVA KAN GJØRES?

Sett opp nye delmål etter hvert som prosjektet skrider fram og bygg videre på delseirene

Lær deg kaizen, det vil si en filosofi som forutsetter kontinuerlig forbedring av praksis

Trinn 7 handler om å ha tålmodighet, ting tar tid, quick wins er alltid gode å ha med seg, men ikke la dem blinde prosjektet for at det handler om å endre kultur

Trinn 8:

Forankre endringen i organisasjonens kultur

For at endringen skal være varig, må den bli en del av organisasjonskulturen, det er gjerne denne kulturen som bestemmer hva som er ok og ikke

HVA KAN GJØRES?

Fortell oppatt og oppatt de gode historiene, gjenta de du hører fra andre

Gi synlig verdsetting av de som opprinnelig var med i ditt vinnerteam – og de som har kommet til etter hvert

Trinn 8 handler om kontinuerlig forbedring, vedlikeholde og utvikle, hele tiden sørge for at nøkkelpersoner er fortsatte støttespillere

MURPHY's LOV

- § 1 Dersom det kan gå galt, gjør det det
- § 2 Dersom muligheten er til stede for at flere ting kan gå galt, kommer det verste til å skje først
- § 3 Viss noe simpelthen ikke kan gå galt, gjør det det likevel
- § 4 Det som kan gå galt, vil gå galt, og går det ikke galt, så vil det i det lange løp vise seg at det hadde vært best om det hadde gått alt

MURPHY's LOV

- § 5 Viss du kommer til at det er fire mulige måter en prosedyre kan gå galt på, og tar forholdsregler mot disse, vil en uforberedt femte måte antakelig oppstå
- § 6 Overlatt til seg sjøl har ting en tendens til å gå fra galt til verre
- § 7 Når alt ser ut til å gå bra, har du naturligvis oversett noe
- § 8 Naturen er alltid på parti med skjulte feil
- § 9 Mother Nature is a bitch