

Gevinsten ligger i implementeringen!



Dagligdagens hamsterhjul

Skrevet af Poul Henrik Due, ejer DetDuer

Det er ikke en ny trend eller en ny tendens, men balanceringen mellem dagligdagens hamsterhjul og kravene til udvikling af FM-organisationen er til stadighed en udfordring for rigtig mange FM'ere.

Jeg har i de mange år, hvor jeg har arbejdet med Facilities Management, kun mødt ganske få FM'ere, der føler, at de har haft de fornødne ressourcer til at gennemføre de FM-aktiviteter, de har vurderet nødvendige for at holde ejendomme, tekniske anlæg og arealer i en tilfredsstillende stand og samtidig levere den fornødne service til kunder og brugere.

Mange ved, at det kan og skal gøres anderledes, men det kræver ændringer. Ændringer som ikke kommer af sig selv, men kræver iværksættelse af forbedringstiltag. Forbedringstiltag der vel og mærke skal implementeres, hvis de skal medføre de fornødne forbedringer. De fornødne, målbare gevinster.

Virksomhedens interne forhindringer

Interne udviklingsprocesser løber desværre ofte ud i sandet. Dette kan skyldes mange forhold. I det følgende har jeg behandlet nogle få.

Hindringerne kan f.eks. bestå i, at:

- Indsatsen mister ledelsens bevågenhed undervejs
- Der ikke udpeges dedikerede ressourcer til at gennemføre projekterne
- Der iværksættes alt for mange projekter ad gangen og de strækker sig over for lang tid
- Der er træthed i organisationen overfor endnu et initiativ fra ledelsens side

Ledelsens bevågenhed

Ledelsen har en helt vital rolle – også i forbindelse med udviklingsprocesser. Lederne skal fra starten af "op på ølkassen" og være helt klar i mælet omkring baggrunden for at iværksætte det pågældende projekt, de forventede ambitioner og de forventede mål med projektet, herunder de konkrete gevinster, virksomheden forventer at høste, når projektet er gennemført. Men ikke mindst skal ledelsen følge projektet hele vejen til mål ved at bane vejen for deltageres indsats, til stadighed at spørge ind til projektets fremskridt samt den efterfølgende implementering af resultaterne og sikre at succeserne fejres og kommunikeres.

Dedikerede ressourcer og en kort, koncentreret indsats

Det er en absolut forudsætning for udviklingsprojekter, at der afsættes dedikerede ressourcer til udviklingsprocesserne, så deltagerne får accept af at bruge tid til de projekter, der er udpeget. MEN døgnet har nu en gang kun 24 timer, så samtidigt skal deltagerne også friholdes fra deres sædvanlige opgaver i et omfang, der svarer til den indsats, der forventes at levere ifm. udviklingsprojektet. OG omverdenen i form af kolleger og brugere af organisationens ydelser skal informeres om ændringerne i forvaltningen af opgaverne. Det kan f.eks. betyde, at nogle aktiviteter/ydelser sættes på "stand-by" eller varetages af andre.

Et andet væsentligt element for et succesfuldt forløb er korte, koncentrerede initiativer af få dages, ugers eller maksimum få måneders varighed. Det kan drejer sig om f.eks. udpegning af 4 medarbejdere, der i 3 uger på fuld tid udfører nye værktøjer, nye processer eller andet til implementering i organisationens hverdag. Større projekter kan med fordel opdeles i en række mindre "sprint" af samme karakter som ovenstående.

For mange projekter over for lang tid

Jeg har set eksempler på, at en virksomhed havde offentliggjort helt op til 35 forandringsprojekter på en gang, som grundet det store antal samtidig forventedes at strække over en længere årrække. Dette er en af de helt sikre måder hvorpå man kan drukne en organisation. Det er helt fint, hvis ledelsen (internt)

udpeger en lang række ønsker til udviklingen af indsatsen og gerne med en vis horisont, men de skal prioriteres nøje, kommunikeres i et fornuftigt tempo og sættes i søen i en nøje koordineret, argumenteret og kommunikeret rækkefølge.

Træthed i organisationen

Træthed over nye initiativer fra ledelsens side, er af historiske årsager meget almindelig. Der er gennem årene drevet megen rovdraft på medarbejderes begejstring og forventninger, som gentagne gange er gjort til skamme. Derfor kræver det noget ekstra fra ledelsens side, hvis et nyt udviklingsprojekt skal lykkes. De forventede gevinster ved initiativerne skal stå lysende klare for såvel projektdeltagerne som organisationen som et hele og ledelsen skal selv kunne udvise en udelt begejstring ved initiativet.

Og husk: Det er i implementeringen at gevinsten ligger. Men hvem er gevinstejerne? Hvad vil de konkrete gevinster bestå i og hvem skal høste disse gevinster. Det skal fastlægges som noget af det første i projekterne og det er en væsentlig del i at "sælge" initiativet i organisationen.

Sidst, men ikke mindst, kan det ind imellem betale sig at have en ekstern tovholder og inspirator til at holde liv og snor i de interne udviklingsprocesser, som ofte drukner i dagligdagens hamsterhjul.

