

Ledelse af projektmylderet

- Orkestrering af udviklingsaktiviteter

Af civilingeniør Hans Mikkelsen, Prodevo ApS og professor, dr. tech. Jens Ove Riis, Aalborg Universitet

Artiklen handler om virksomheders bestræbelser på at håndtere de mange interne udviklingsprojekter – produktudvikling, systemudvikling, procesudvikling, organisationsudvikling, kompetenceudvikling, etc. Artiklen bygger dels på erfaringer fra forskningsprojektet: Den ProjektEffektive Virksomhed (PEV-Projektet), dels på forfatternes oplevelser i andre sammenhænge. Forskningsprojektet er et studie af, hvorledes 30 danske virksomheder leder deres udviklingsaktiviteter.

PEV-undersøgelsens udgangspunkt var en undren på, hvorfor virksomheder har 'projektforstoppelse'. En konstatering af, at virksomhedslederes håndtering af mylderet af udviklingsaktiviteter synes at være anderledes end lærebøgers modeller for porteføljestyring. Der er behov for en bredere tilgang til at forstå de organisatoriske mekanismer der vanskeliggør udviklingstiltag, bl.a. fordi de kræver en tværororganisatorisk og tværfaglig indsats. I denne artikel vil vi fremlægge modeller til at skabe sammenhænge mellem udviklingsprojekter som grundlag for at forme en fælles indsats. I erkendelse af behovet for at kunne håndtere ydre og indre forandringer vil en virksomheds strategiske situation ændre sig. I konsekvens heraf vil "orkestrering" blive indført som analogi til at lede et orkester eller band, og 11 orkestreringsformer vil blive gennemgået. Artiklen bygger på et kapitel i bogen "Ledelse af projektmylderet", redigeret af Hans Mikkelsen og udgivet i 2005 af Børsens Forlag (udsolgt).

Orkestrering

Formning af udviklingsaktiviteter

Orkestreringsformer

Tre case-eksempler

Formning og orkestrering

Udfordringer for orkestrering

Forfatternes refleksion

Referencer

Orkestrering

Interviews i de deltagende virksomheder afslørede hurtigt, at virksomhederne oplever de største vanskeligheder ved at lede interne udviklingsaktiviteter i et mellemområde mellem store strategiske satsninger og lokale forbedringer i de enkelte afdelinger. De første påkalder sig sædvanligvis tilstrækkelig ledelsesmæssig opmærksomhed til at den nødvendige fokus bliver bragt til veje i hele organisationen. De lokale forbedringer foregår som regel inden for en enkelt afdeling – med ansvarsmæssig klarhed.



Figur 1. Gråzonen med de mange udviklingstiltag

Interne udviklingsaktiviteter i mellemområdet udgør på flere måder en gråzone – jf. figur 1. For det første fremtræder deres strategiske betydning ikke altid med stor tydelighed, hvilket har vist sig at gøre det vanskeligt at fastholde ledelsens opmærksomhed for en længere periode. For det andet har vi konstateret en udbredt tendens til afdelingsbestemte initiativer – såkaldte ”siloprojekter”. Men effektiv intern udvikling fordrer oftest en fælles indsats fra flere afdelinger. Eksempler på intern virksomhedsudvikling i gråzonen er:

- Indførelse af en ny produktionstankegang, f.eks. Lean Production, eller en ny planlægningsmetode
- Indførelse af ny sagsbehandling med brug af selvbetjening via web-site i en kommune
- Certificering af kvalitet eller miljø i forhold til ISO-standard
- En indsats for at gøre produktion og logistik mere kundeorienteret
- Udvikling af ny patientbehandlingsproces på et hospital
- En indsats for en mere systematisk kompetenceudvikling, inklusive videndeling på tværs af afdelinger
- Forkortelse af leveringstider og reduktion af timeforbrug for kundeordrer i en ingeniørvirksomhed.

Karakteristiske træk ved udviklingsaktiviteter i gråzonen er:

- En stærk gensidig afhængighed mellem afdelinger og funktioner omkring intern udvikling. Krav om en fælles forståelse af det indbyrdes samspil og en fælles koordineret indsats.
- Der er mange aktører med hver deres interesser og motiver
- Uklarhed om ejerskab til udviklingsinitiativet
- Usikkerhed om både mål og midler. Det er vanskeligt at angive klare mål for en udviklingsindsats, ligesom der i organisationen vil være begrænset viden om og erfaringer med hensigtsmæssige virkemidler.

En virksomhed producerer varige forbrugsgoder, som i de senere år var blevet udviklet til at rumme et stort antal mulige kundetilpasninger. Samtidig krævede markedet korte leveringstider. Det lå derfor lige for at introducere ideen om en direkte kontakt fra kunden til montagen – via ekspedienten på salgsstedet.

Der blev defineret et projekt. Og fordi der var åbenbare IT-teknologiske udfordringer, blev projektet defineret og opfattet som et IT-projekt. IT-afdelingen blev gjort ansvarlig og påbegyndte projektet efter dens tradition. Projektet løb imidlertid hurtigt ind i vanskeligheder og gik næsten helt i stå. Med bagklogskabens klarsyn erkendte man, at IT-systemet blot var et nødvendigt middel til at få indført en helt ny arbejdsform for salgsmedarbejderne og for montagen. Flere af de sædvanlige led i håndtering af en kundeordre skulle ikke deltage i de nye forretningsprocesser. Projektet var i virkeligheden i højere grad en organisationsudvikling, som krævede håndtering af mange interessenter og visualisering af nye arbejdsformer som omdrejningspunkt – hvor IT ville være et væsentligt værktøj.

I virksomheden har man erkendt, at det er væsentligt ved starten af et projekt at drøfte, hvad det bliver for et projekt, at forme udviklingsindsatsen ud fra et bredt spektrum af indfaldsvinkler, og at opfatte gennemførelse som en orkestrering af mange kræfter og hændelser.

I den mindre virksomhed kan topledelsen muligvis udøve en meget direkte styring og koordinering af alle udviklingsaktiviteter. Men det er ikke muligt i lidt større organisationer – og ej heller tilstræbelseværdigt. Tværtom gælder det om at befordre udviklingsinitiativ og virkelyst i organisationen – men topledelsen har interesse i, at udviklingsaktiviteterne har retning og samklang. For at anerkende den komplekse ledelsessituation, som er forbundet med at lede intern virksomhedsudvikling i det kraftfelt, vil vi introducere betegnelsen ”orkestrering” for at angive, at ledelse af intern virksomhedsudvikling drejer sig om at harmonisere mange interessenters forskellige aktiviteter til en fælles indsats, som vil være i stand til løbende at skifte fokus og aktører. Metaforen at lede intern udvikling som at dirigere et orkester eller band kan fange karakteristiske træk. For eksempel, at skabe det samme musikalske udtryk fra de forskellige instrumenter, at lade et tema skifte fra en instrumentgruppe til en anden, at give mulighed for individuel udfoldelse og endda improvisation – dog med fastholdelse af musikstykkets tema og grundtone, at skifte tempo og udtryksformer i en sats, og at skabe et indtryk af et hele gennem en sekvens af forskellige satser. Der kunne fremdrages andre analogier fra metaforen, men som det gælder ved enhver metafor, så rummer den billeder, som kan berige forklaringer og tolkninger inden for aspekter i den givne ledelsessituation, men en metafor vil også have begrænsninger; derfor må man i enhver situation vælge de centrale træk, hvor metaforen kan berige billedet. Hertil kommer, at orkestrering foregår i et dynamisk miljø, hvor de mange ændringer ikke altid peger i samme retning. At tyde udefra kommende signaler er således endnu en udfordring for intern udvikling.

Ideen med at introducere begrebet orkestrering er at få sat ord på den komplekse og dynamiske situation, som er forbundet med at håndtere virksomhedsudvikling i mellemområdet.

Anvendelse af ledelsesparadigmer

Vi vil sætte orkestrering i relation til tre paradigmer eller mønstre for centrale drivkræfter for en virksomheds interne udviklingsaktiviteter – se tekstboksen. De danner en naturlig basis for ideen om orkestrering og det viser sig, at virksomheder ofte skifter fra et mønster til et andet over tid. De tre paradigmer beskriver tre forskellige måder, hvorpå en virksomhed kan få etableret en reference for at definere og prioritere sine interne udviklingsaktiviteter. På en måde repræsenterer hver af dem en generisk hovedkraft, som enhver virksomhed bliver nødt til at tage hensyn til, nemlig:

- Strategisk positionering af virksomheden i forhold til sine omgivelser
- Hensyntagen til ydre krav og muligheder, f.eks. kundebehov
- Tilstrækkelig energi i organisationen, dvs. accept og motivation blandt medarbejderne.

Tre forskellige ledelsesparadigmer

Et strategi-implementeringsparadigme

Det midterste område for intern udvikling vil blive involveret, når en ny virksomhedsstrategi skal implementeres. Det vil bl.a. medføre ændringer i ledelsessystemer, præstationsindikatorer og udvikling af nye normer og adfærdsmønstre i funktioner og afdelinger. Implementering af en ny strategi er i sig selv meget forskellig fra udvikling af strategien; for der er brug for at konkretisere ideer og principper til specifikke handlinger og adfærdsmønstre, og for at ændre holdning hos både ledelse og medarbejdere. Der må også påregnes en indsats og tidsramme, som er markant forskellig fra den, der blev brugt ved udvikling af strategien.

Et reaktivt paradigme

I dette paradigme initieres virksomhedsudvikling primært ud fra åbenlyse eksterne behov; for eksempel en kraftig vækst i omsætning, kundekrav om kortere leveringstid, øget kvalitet eller nye funktionaliteter i ydelserne og produkterne, aktionærers krav om kortsigtede afkast, eller myndighedskrav.

Et selv-organiseringsparadigme

Dette paradigme er præget af, at ledelsen har tillid til at medarbejdere og afdelings- og funktionsledere vil tage initiativ til at iværksætte forbedringer inden for en fastlagt strategisk retning.

I de virksomheder, som vi har undersøgt, har det været muligt at finde virksomheder, som primært har valgt – i den periode vi betragtede – at følge en af disse kræfter som det dominerende paradigme. Det betyder imidlertid ikke, at de

andre to kræfter kan negligeres. For eksempel, selv om strategi-implementering er det dominerende kriterium, må ledelsen også beskæftige sig med spørgsmålet om, hvordan medarbejderne kan blive inddraget og blive aktive spillere; og eksterne forhold kan kræve stillingtagen og handling. Som allerede påpeget, er en tydelig ønsket strategisk retning en forudsætning for at det selv-organiserende paradigme kan fungere.

Ledelsen i nogle af virksomhederne gav udtryk for, at de bevidst søger at finde måder at adressere alle tre kræfter på, dvs. at kombinere to eller tre af paradigmerne.

I nogen tid har produktionsledelsen i en virksomhed forsøgt at introducere den japansk inspirerede ledelsesmetode kaldet Total Productive Maintenance (TPM) ved at følge en angivet top-down tilgang (strategi-implementeringsparadigme) – uden dog at have succes med det. Man etablerede derpå et støttecenter med trænede konsulenter, men overlod det til hver produktionsenhed at beslutte, om man ville gøre brug af metoden og hvordan. Samtidig pålagde ledelsen dog de enkelte enheder klare mål for årlige forbedringer. Det førte til en bred vifte af forskellige måder at arbejde med TPM på og et meget større engagement.

Skift af paradigme og fokus over tid

Som det er blevet påpeget, passer hvert ledelsesparadigme til bestemte situationer. I en dynamisk verden vil både eksterne og interne forhold og vilkår ændre sig, og skift fra et paradigme til et andet kan blive relevant.

Efter en periode af kraftig vækst har en virksomhed oplevet en mere dæmpet vækstrate, samtidig med at konkurrencen er blevet stærkere. Ledelsen erkendte, at det var tid til at gå væk fra det dominerende re-aktive paradigme. Da man skulle bygge en ny fabrik, blev der brugt megen tid og energi på at finde løsninger, som kunne sikre, at fabrikken også kunne producere konkurrencedygtigt i de næste 2 – 4 år. Tidligere havde man blot øget kapaciteten ved stort set at have fulgt de samme produktions- og ledelsesprincipper som man havde erfaring med. Ledelsen initierede også et større program om Lean Thinking, som bliver rullet ud i virksomheden afdelingsvis efter en overordnet plan. På den måde har virksomheden skiftet til et strategi-implementeringsparadigme.

Også fokus for intern udvikling skifter. Et år er der fokus på markedsføring, et andet er det produktions- og logistikudvikling.

Grad af strategisk afklaring

Megen af den traditionelle litteratur inden for strategisk planlægning forudsætter, at der er klare signaler fra virksomhedens omgivelser som grundlag for udarbejdelse af en strategi. Men i mange tilfælde er der i virksomhedens omgivelser – og også internt – så mange forskelligartede signaler, at det er vanskeligt at tolke dem til et mønster. Hertil kommer, at signalerne skifter hurtigt – og nye mønstre skal findes.

Hvor en afklaret strategisk situation kan underkastes en indre logik i udarbejdelse af en ny strategisk retning for virksomheden, så er der behov for et andet tankesæt til håndtering af en uklar strategisk situation. Som vi vil diskutere senere, vil der i stedet for en strategisk plan og klar retning snarere være behov for at udvikle et strategisk beredskab. Det vil ikke give megen mening i en uklar og omskiftelig strategisk situation at udarbejde detaljerede planer; snarere er der behov for at eksperimentere med forskellige muligheder og at søge udviklet en vision, som angiver en strategisk retning – uden at låse sig fast på en bestemt løsning.

Stop og tænk

Prøv at tænke tilbage på din virksomheds udvikling i de sidste 3 – 5 år.

Hvad har præget den strategiske situation, f.eks. hvad har været i fokus?

Har der været skift i virksomhedens strategiske situation?

Hvilken grad af afklarethed har der været?

Kan situationen karakteriseres ved et af de tre paradigmer – eller en kombination?

Formning af udviklingsaktiviteter

Mens det foregående afsnit har beskæftiget sig med bagved liggende drivkræfter og retning for den overordnede håndtering af intern virksomhedsudvikling, vil vi i dette afsnit se nærmere på, hvordan udviklingsprojekter og porteføljer i gråzonen dannes. Til den ende vil vi indføre begrebet ”formning” som udtryk for, at der hele tiden må være opmærksomhed på dels at skabe helstøbte projekter, dels at skabe værdifulde porteføljer. Formning rummer elementer som initiering, analyse af sammenhænge, planlægning og iværksættelse, betoning og styrkelse af initiativer, temposkift, og visualisering – kort sagt mange af de elementer der indgår i at lede et orkester. Vi ser formning som en løbende proces – der kommer hele tiden ideer om nye initiativer og porteføljen skal styres aktivt.

Begrebet formning sigter på at signalere en bredere og mere nuanceret tilgang til intern virksomhedsudvikling end en udbredt praksis, hvor en portefølje af udviklingsaktiviteter bliver til ved at de forskellige afdelinger fremsender ideer og forslag i en strategi- og budgetrunde. Lederne udvælger herefter et antal på baggrund af cost-benefit overvejelser og hvad der er strengt nødvendigt for det kommende år. Der er - heldigvis - mange gode og rentable forslag, så projektforstoppelse er ofte et resultat. Men der skal være analyser af, om de udvalgte udviklingsaktiviteter tilsammen er tilstrækkelige til at nå formulerede strategiske mål, og der skal være check af den ressourcemæssige realisme.

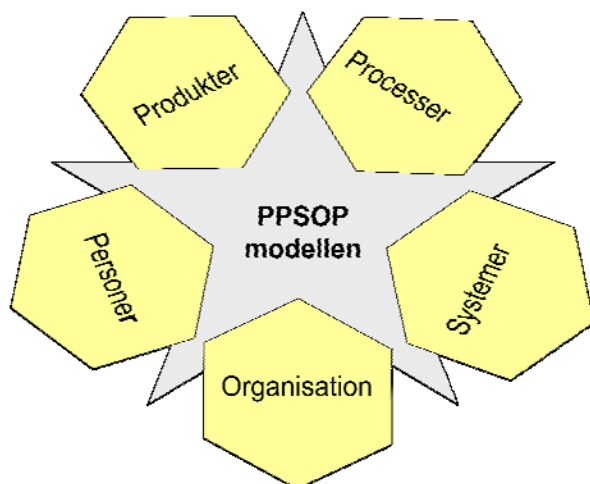
Når de mindre heldige virkninger af en mangelfuld formning af porteføljen viser sig, vælger nogle virksomheder at rydde op i mængden af aktiviteter. Lederen af et projektkontor siger: ”... vi ville gerne have øget forretningsforståelsen, især i de produktprojekter vi havde, men også de andre projekter. Hvis vi skulle kaste penge i et lean-produktionsprojekt, så ville vi godt se, hvilken forretning det er? Vi ville gerne have nogle teknikker, så vi kunne veje det op mod et produktprojekt. Så vi prøver på at putte dem ind i samme kasse og kræve samme måde at tænke på. [Vi gennemførte en analyse af udviklingsaktiviteterne] og så, at vi havde seks-ni forskellige aktiviteter, som ikke var koordineret. Dem fik vi slået sammen til et projekt og fik beregnet hvad vi fik ud af det. Det kørte vi igennem og vi fik faktisk det vi gerne ville have ud af det. Vi fik bundlet en hel masse små aktiviteter, som ikke var sammenhængende og ikke var logisk at gøre til ét projekt. Nye tiltag blev oprettet, men mange projekter blev også lukket, fordi de ikke havde nogen forretningsmæssig effekt. I sig selv var de formodentlig fornuftige valg. Man kunne godt se, at der var en vis fornøjelse ved at have den viden i huset, men vi kunne ikke sætte noget forretning på det. Hvorfor pokker er det altid de 8-10 % af de aktiviteter vi har kørende, der er de rigtige at køre?”

Formning af projekter og programmer

Formning (herunder ”scoping”) af det enkelte projekt drejer sig ofte om at skabe det ’hele’ projekt, jf. figur 2. Det vil sige, at projektet skaber et nyt produkt (et system, en kundedelse, et produkt) og også skaber den arbejdsproces, de systemer og faciliteter, den organisation og de kompetencer, som hører til brugen af produktet. Vi har observeret to fænomener, når projekterne besluttet enkeltvis. Det ene er, at projektet er for enkelt tænkt og at man undervejs bliver klar over dets nødvendige omfang. Det andet er (modsat), at projektet bliver for stort og komplekst, fordi man vil have alt med i kravspecifikationen og målsætningen. I det tilfælde kan projektet ofte hensigtsmæssigt ombrydes til et såkaldt program.

Et program består af projekter, som tilsammen opfylder et strategisk eller forretningsmæssigt mål – men hvert projekt kan afgrænses med dets leverancer som i figur 2. Projekterne hænger sammen, men rækkefølgen og den indbyrdes timing kan til en vis grad vælges og der kan indflettes foreløbige løsninger for at gøre forløbet mere overkommeligt. Et eksempel er indførelse af et nyt ERP-system.

Et program afsluttes – ligesom projekter. Når der er tale om en kraftig tidsafgrænset større udviklingsindsats kan et program være stærkere end en portefølje af aktiviteter.



Figur 2. Det ’hele’ projekt

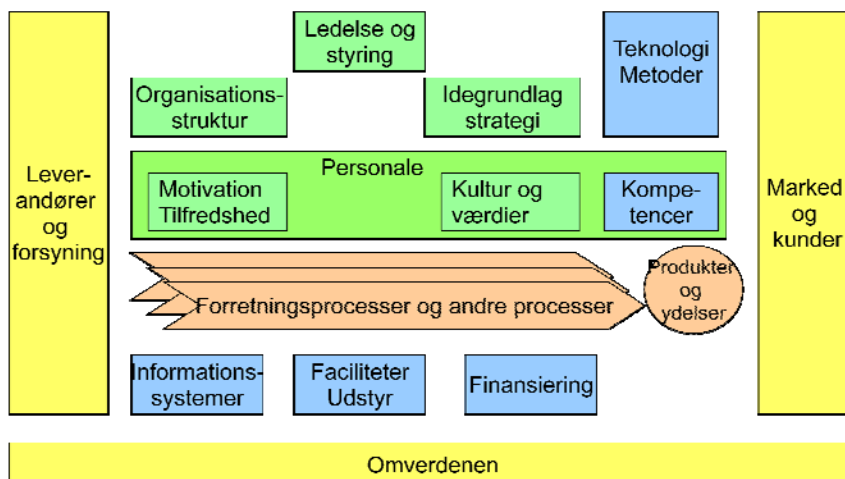
Dannelse af projektklynger - porteføljer

En portefølje er en mere permanent afgrænsning af en type projekter eller projekter, som hver især bidrager til opfyldelse af et forretningsmål. Der kan være produktudviklingsporteføljer, systemudviklingsporteføljer, kvalitetsforbedringsporteføljer osv.

En virksomhed forsøgte sig med formning af en portefølje af udviklingstiltag i forbindelse med en turn-around af virksomheden. Første skridt var et pragmatisk betonet valg af 5-6 udviklingsområder. De blev primært valgt af en nylig tiltrådt ny direktør, som brugte sin erfaring fra en lignende turn-around. Heri var inkluderet en Business Process Reengineering, som skulle omfatte alle kundevendte forretningsprocesser. Der var mange produkter og ydelser, så der blev hurtigt behov for at se en mere overordnet struktur for de mange processer. Resultatet blev fastlæggelse af 5-6 forretningsområder - bestemt af kundestruktur og ydelser. For disse forretningsområder tegnede der sig procesmønstre således, at det var muligt at fastlægge et fåtal forretningsprocesser, som dækkede alle produkter og ydelser. Samtidig kunne man identificere et antal støtteprocesser, som var fælles for de fleste forretningsprocesser. Resultatet er nu et sæt af udviklingsområder, som består af forretningsområderne og ca. 12 støtteprocesser. For dem kan der formes porteføljer af udviklingstiltag - eller snarere udviklingsprogrammer.

I det følgende vil vi omtale forskellige strukturingsmodeller, som forsøger at skabe sammenhæng mellem bestemte relationer. Figur 3 viser en model, som rummer forskellige muligheder for afgrænsning af klynger af udviklingsaktiviteter. Vi ser helt overordnet tre hovedområder - det ene er decideret forretningsrettede områder (markeder, kunder, produkter, services, forretningsprocesser). Det andet er kompetenceområder (faciliteter, systemer, personale, støtteprocesser etc.). Det tredje er omverdenen (ejere, samfundet, nærmiljøet etc.). – bl.a. knyttet til kunder/markedet, fremstillingsprocesser, faciliteter, kompetencer.

Grundlæggende struktur af udviklingsområder



Figur 3 Eksempel på en virksomheds 'arkitektur' som udgangspunkt for opdeling i udviklingsporteføljer

Forretningsprocesser

Udviklingen i de sidste ti år har skabt øget fokus på forretningsprocesser som et betydningsfuldt grundlag for strategiplanlægning. Udviklingsområder vil naturligt være virksomhedens forretningsprocesser plus deres støtteprocesser og støttefunktioner. Det startede med at identificere aktivitetskæder på tværs af afdelinger og gik videre til Business Process Reengineering og Total Quality Management. Der er i dag en udbredt anerkendelse af betydningen af en procesindfaldsvinkel, som bærer af invariante træk ved en virksomhed, jf. Rentzhog (2000).

Der er andre modeller, som støtter en procesgang, f.eks. Porter's værdikædemodel. Business Excellence modellen kan også siges at rumme elementer, som støtter styrkelse af forretningsprocesser.

Kompetenceudvikling

Udadrettede udviklingsaktiviteter tager sigte på direkte at bidrage til virksomhedens forretningsudvikling, f.eks. igennem produkt- og markedsudvikling. Indadrettede udviklingsaktiviteter tager sigte på at udvikle virksomhedens kompetence. Der indgår flere elementer heri:

- Viden og kunnen hos den enkelte medarbejder
- Anvendt teknologi og faciliteter
- Organisatorisk evne til samspil
- Virksomhedens kultur

Kompetenceelementer vil optræde i forskellige kombinationer fra en enkeltstående teknologi med en lille gruppe af medarbejdere til et komplekst system af mange menneskers samspil på tværs af afdelinger og med anvendelse af en flerhed af sammenhængende teknologier.

Forskellige tidshorisonter

En virksomhed må nødvendigvis have udviklingsaktiviteter med kort horisont til sikring af kortsigtede forpligtelser og muligheder, men må også have udviklingsaktiviteter i gang, som på længere sigt kan sikre virksomhedens fortsatte udvikling.

Figur 4 viser i et enkelt skema et eksempel på, hvor hvilke aktiviteter der er i gang inden for forskellige tidshorisonter og med hvilken samlet ressourceindsats. Det kan også give en oversigt over de områder i virksomheden der er involveret.

| Tidshorisont | 0 – 2 år | 2 – 5 år | Udover 5 år |
|---|---|---|---|
| Mål (kriterier) | Fastholde og styrke nuværende forretnings-skabelse og konkurrencekraft | Sikre forretnings-skabelse og konkurrencekraft om 2 år | Udforske nye forretningsmæssige muligheder, og opbygge et strategisk beredskab |
| Udviklingsaktiviteter (projekter) | Gennemgang af forretningsprocesser med henblik på at halvere reaktionstider | Indføre beslutningsstøtte til kvalitetsstyring med tværgående erfaringsdannelse Skabe forudsætninger for at realisere Time-to-Market principper med hurtig udvikling og lancering af nye produkter | Udforske og eksperimentere med bedre videndeling i virksomhedens centrale netværk (forsyning, udvikling, salg/distribution) |
| Samlet indsats (antal mandår/investering) | | | |

Figur 4 Oversigt over udviklingsaktivitet opdelt på tidshorisonter

Som angivet i tabellen vil de kriterier, som anvendes til vurdering af kortsigtede udviklingsaktiviteter, ikke være de samme som kriterierne til bedømmelse af den langsigtede udvikling.

Porteføljemodeller

Der findes andre måder at vise sammenhæng mellem forskellige mulige udviklingsområder, end de ovenfor nævnte modeller. Der vil være behov for at afbilde andre dimensioner og relationer end de traditionelle produkt-markedsområder. F.eks. kan der tegnes et sammenhængsdiagram knyttet til nedenstående case-eksempel.

En større virksomhed har skabt et landkort til brug for formning af porteføljen af udviklingstiltag. Det viser hvordan forretningsprocesserne (ex. Supply Chain proces, Customer Relations Management proces) berører de organisatoriske enheder og hvilke IT-systemer forretningsprocesserne gør brug af. Det svarer til det nyere begreb "enterprise architecture" (se bl.a. McGovern 2004). Der er dannet en arkitekturgruppe (ca. 12 personer), som repræsenterer alle forretningsområderne og systemfunktionen. Denne gruppe vedligeholder landkortet og skaber grundlaget for udviklingsplanerne. De tager udgangspunkt i forretningsprocessernes behov for udvikling og med hjælp fra landkortet identificerer man de støtteprocesser og de systemfaciliteter, som skal inddrages i udviklingen. Man har derved opnået at fornyelser på IT-området prioriteres ud fra forretningsmæssig nyttevirkning. Ved tilrettelægnen af porteføljen af udviklingstiltag skelner man mellem tre typer: Strategiske tiltag som knytter sig til besluttet strategi, nødvendige tiltag som følge af lovkrav og konkurrenceforhold, samt quick hits som er enkeltstående tiltag med væsentlig og hurtig effekt på omkostningssiden.

Sammenholde flere kriterier

Som det tidligere er blevet påpeget, må virksomhedsudvikling tilgodese vidt forskellige hensyn (kriterier). Balanced Scorecard er en metode, som tilstræber at støtte aktiviteter, der tilgodeser flere formål. Flere virksomheder har gode erfaringer med anvendelse af Balanced Scorecard til både den driftsmæssige styring og som strategisk ledelsesværktøj, jf. Bukh (2004).

Anvendelse af sammenhængsmodeller til inspiration og indsigt

Sammenhængsmodeller kan anvendes på flere måder. Det største udbytte er formentlig en bevidstgørelse af, at to eller flere udviklingstiltag – ofte initieret og udført i forskellige afdelinger – har berøringspunkter, som tilskynder til en koordineringsindsats. Ofte kan der med en beskeden indsats opnås betydelige synergieffekter.

Det er væsentligt at understrege, at hver sammenhængsmodel kun bringer bestemte relationer i fokus, mens andre negligeres. Der er derfor behov for at anvende en flerhed af modeller, eller at være bevidst om, at en foretrukken model ikke bringer alle relationer frem i lyset. Det kan tilskynde til at anvende en model i en periode for at ”dyrke” nogle relationer, hvorefter den bliver afløst af en anden der har vægt på andre relationer.

En anden problemstilling er at formning tager tid. En fabrikschef siger om effektivitet: ”*Det er at man i det første halve år ikke bruger det hele til snik/snak uden at nå nogle resultater*”. Også enkelte andre chefer taler om tiden, som går med at alle skal tale med om porteføljen. Vi undrer lidt på den opfattelse af formningsprocessen. I andre virksomheder forstår man at bruge kompetente personer i effektivt og hurtigt arbejdende formningsgrupper - de har både tempo og kvalitet i planlægningsprocessen.

Det er netop konstateringen, at i mange af de interviewede virksomheder er der begrænset forståelse af, hvordan en virksomheds mange udviklingsaktiviteter må spille sammen, der har ført os til at beskæftige os med strukturering af udviklingsaktiviteten.

Stop og tænk

Hvorledes omdannes strategiske indsatsområder og mål til udviklingshandlinger i din virksomhed?

Hvilke tydelige porteføljer af udviklingsaktiviteter findes i din virksomhed?

Efter hvilke principper er strukturen af porteføljer valgt – og hvor hensigtsmæssigt fungerer den?

Hvordan formes de enkelte porteføljer af udviklingsaktiviteter i din virksomhed.

Hvilke planlægnings- og koordineringsprocesser findes og hvem udfører praktiske formningsaktiviteter?

Hvordan kan formningen forbedres – og med hvilken effekt?

Orkestreringsformer

Inden for rammerne af de ovenfor omtalte tre paradigmer for håndtering af en virksomheds interne udviklingsaktiviteter, og som led i den mere specifikke og situationsbestemte formningsproces, kan der anvendes et antal orkestreringsformer. De er virkemidler, som har karakter af organisatoriske arbejdsformer, som iscenesætter en række planlægnings- og ledelsesaktiviteter, og som tildeler roller til de involverede aktører.

I dette afsnit vil vi præsentere forskellige orkestreringsformer, der spænder over et spektrum af virksomhedssituationer – fra udrulning af en klar strategisk plan til navigering i et strategisk uklart rum med dynamiske omgivelser og modstridende interne kræfter. Hver orkestreringsform har sine styrker og egnede anvendelsessituationer (forudsætninger). Rækken af orkestreringsformer hidrører i høj grad fra de former, vi har set i anvendelse i de 30 virksomheder.

En orkestreringsform vil hyppigt tilgodese flere af de kriterier (hensyn), som en intern udviklingsaktivitet skal tilgodese, f.eks.

- At skabe og fastholde retning og sammenhæng
- At skabe og fastholde organisationens energi
- At styrke udvikling af en fornyelseskultur

- Strategi sætter retning og skaber klarhed
- Forretningsmål guider prioritering og initiativer
- Kampagner skaber fodslaw
- Programmer skaber retning og samordning
- Fælles billeder af fremtidige udfordringer og af nuværende samspilsformer skaber forståelse af behov for forandringer
- Strategisk beredskab skaber baggrund for at handle i en uklar strategisk situation
- Synlig ledelse skaber fokus
- Synlige markeds- og kundekrav giver en fælles reference
- Timing
- Fornyelseskultur som drivkraft
- Projektkomité skaber overblik og beslutningstempo

Figur 5 Orkestreringsformer

Strategi sætter retning og skaber klarhed

En central rolle for en virksomheds strategi er at skabe en indre sammenhæng mellem de forskellige funktionsområder, så en koordineret udadvendt aktivitet kan opnås. Der er således ikke noget nyt i, at virksomheder bruger strategi som et middel til at skabe retning og indre klarhed. Undersøgelsen har afdækket, hvordan virksomheder gennemfører en omfattende, årlig strategiproces, der involverer vigtige interne spillere. I tekstboksen viser uddrag af interview med en af virksomhederne flere facetter.

Annual Business Plan for divisioner og deres afdelinger

Vi starter i december med at lave brandaudit eller businessaudit, som danner grundlag for strategiplanerne i januar, februar. I marts/april skriver vi så annual business plan for projektdivisioner og datterselskaber. Herudfra dannes et konsolideret et budget som vi arbejder med i maj/juni, hvor vi skubber mange ting tilbage, og siger: "det kan vi ikke bruge. I er nødt til at finde 50 millioner", og så er vi jo tilbage i annual business plan. Derefter går vi op til bestyrelsen og får det godkendt i september med virkning fra den 1. oktober. Vores budgetår løber fra 1. oktober til 30. september. Så det er den proces vi kører igennem. Der er høringer undervejs, dvs. at de vigtigste interessenter og datterselskaber bliver præsenteret for planerne, og kan tage stilling til dem, og det er det der skal understøtte dem og den salgsudvikling de ønsker. Samtidig præsenterer de jo også deres planer for divisionerne og ledelsen.

Vi har lavet noget der hedder et Sound Board, som er på corporate management niveau, som består af direktionen, produktdivisionerne og direktørerne for de største datterselskaber, og et par af de mest vitale stabsfunktioner. Vi er 4 divisioner, så der er 12 direktører. Vi holder en konference med dem i januar, når vi har skrevet [oplæg til] vores strategiplan. Så får vi lavet en række discussion clubs, som belyser problemstillinger som er aktuelle for samfundet og virksomheden på det punkt hvor vi nu er kommet til.

Hvis du ikke har en meget klar strategi, er det umuligt at lave porteføljestyling over hovedet. Men i samme øjeblik du har en meget klar og veldefineret strategi for en kunde som alle i organisationen kan få øje på, så bliver resten utrolig nemt. Hvis først du forstår, hvem det er man skal gøre noget for, så er det også nemt at gøre det rigtigt.

Forretningsmål guider prioritering og initiativer

I nogle virksomheder er der formuleret klare mål og en indbyrdes prioritering. De vil sætte afdelinger og medarbejdere i stand til at handle hensigtsmæssigt i en daglig situation. For eksempel nævner en virksomhed, at de for produktionen har prioriteret kvalitet, leveringsevne og kostpriser som centrale mål i nævnte rækkefølge, hvilket ikke efterlader tvivl om, hvordan man skal forholde sig i en given situation. Aktuelt for et enkelt år havde de konkretiseret målene således: Kvalitet, leveringsevne, beherskelse af ny teknologi (i produkterne) og kostreduktion (6% pr. år). Endvidere gælder om initiativernes lønsomhed, at pay-back tiden for ressourceindsatsen skal være under fire måneder. Disse mål gælder for lokale aktiviteter.

Kampagner skaber fodslaw

Flere af de undersøgte virksomheder har iværksat kampagner med henblik på at få en mere samlet, fokuseret og koordineret indsats. Eksempler er:

- Lean Manufacturing, hvor eksisterende metoder introduceres og anvendes på produktionsafdelinger på skift, og hvor de støttende afdelinger (produktions- og materialestyring, kvalitet, indkøb, personaleafdeling) gennemfører en udviklingsindsats, der er nøje koordineret med Lean Manufacturing principper.
- Six Sigma
- Change Leadership
- Benchmarking
- Kvalitetsløft

En konsekvens af at gennemføre kampagner er, at nogle udviklingsaktiviteter bliver fremmet i en periode, der typisk strækker sig over 1- 2 år, mens andre bliver sat i bero. For kampagnen har en bærende ide med et specifikt fokus, som har til formål at give virksomheden et vel koordineret skub i en bestemt retning. Den begrænsede tid for kampagnen kan få mange i virksomheden til at slutte op omkring ideen. For det ligger underforstået, at et andet tema vil blive valgt efter kampagnen, hvilket kan give plads for de udviklingsaktiviteter, der er blevet nedprioriteret i den pågældende periode.

Et kendetegn ved kampagner er, at den ganske vist indeholder et sæt planlagte aktiviteter, men den er åben for lokale og nye initiativer. Kampagnens bærende ide er at tjene som en guide for disse initiativer. Kampagneledelsens opgave er at inspirere, at uddanne og at koordinere initiativer i relevant omfang.

I et efterfølgende afsnit viser et case-eksempel, hvordan en virksomhed har anvendt en kampagne som et centralt led i sin udvikling.

Programmer skaber retning og samordning

Et udviklingsprogram har lighedspunkter med en kampagne, men er normalt kendetegnet ved en omfattende programplan, som definerer de aktiviteter som skal gennemføres plus deres rækkefølge. Programledelsen har en samlet programplan og varetager en programstyring, som er at gennemføre iht. plan – og at ændre plan og programindhold, når dette måtte være relevant.

I et efterfølgende afsnit gives et case-eksempel på en virksomheds arbejde med et større udviklingsprogram.

Fælles billeder af fremtidige udfordringer og af nuværende samspilsformer skaber forståelse af behov for forandringer

Det viser sig ofte, at medarbejdere og ledere i de forskellige afdelinger har begrænset viden om, hvilke vilkår andre afdelinger arbejder under. Det giver sig til kende ved, at der er en manglende forståelse af, hvordan det nuværende samspil mellem afdelinger foregår i forbindelse med håndtering af en kundeordre eller udvikling af en ny ydelse. Som det er blevet fremhævet af flere virksomheder, giver et præcist billede af virksomhedens kunder og deres forventninger grundlag for, at der kan iværksættes en koordineret intern udviklingsindsats.

Der findes flere, enkle metoder til at skabe en indsigt i, hvordan afdelinger og funktioner spiller sammen. For eksempel kan man på en workshop få udfyldt en såkaldt Problemmatriks (Mitens & Johansen, 1986), hvor hver afdeling angiver, hvilke problemer de oplever i deres dagligdag, og som hidrører fra andre afdelingers måde af arbejde på, henholdsvis interne årsager. Ved at sammenholde de enkelte afdelingers bidrag kan man identificere en række problemkæder, hvor en afdelings problemer bliver sendt videre til en anden afdeling, hvis handlemønster kan foranledige problemer i en tredje afdeling. Herved skabes en bred forståelse for, hvordan det nuværende samspil foregår. Det har vist sig som oftest at være i overensstemmelse med deltagernes intuitive forståelse, men problemmatriksen giver for første gang et samlet billede, som kan diskuteres i fællesskab – og den kan være den diagnose, som sætter projektøren på forbedringsmulighederne.

En anden metode består i på en workshop at diskutere, hvordan en kundeordre eller et produktudviklingsforløb behandles i virksomheden, med deltagere fra alle berørte afdelinger. Forud for workshoppen er forløbet i store træk blevet kortlagt, og det danner nu ramme for en fælles diskussion af, hvad der typisk foregår i de enkelte faser og en diskussion af, hvad der er vanskeligt og volder problemer. Det er også en lejlighed til at pege på fremtidige udfordringer – fra kunder, konkurrenter og samarbejdspartnere, eller fra den teknologiske udvikling. Som et modstykke til listen over problemområder, kan hver afdeling beskrive dens ønsker om ideelle vilkår ("Hvis vi kunne bestemme, så"). I løbet af workshoppen får alle en fælles forståelse for, hvad der foregår i hele forløbet – og hermed et fælles grundlag for at pege på udviklingsområder – i lyset af fremtidige udfordringer.

Strategisk beredskab skaber baggrund for at handle i en uklar strategisk situation

Ofte er de strategiske signaler, der kan opfanges internt i virksomheden og fra dens omgivelser, både vage og pegende i forskellige retninger. Det afholder ikke nødvendigvis afdelinger fra at foreslå relevante udviklings tiltag, men det kan

være vanskeligt at skabe en fælles retning. I en sådan situation kan det være nyttigt at tænke i baner af opbygning af et strategisk beredskab snarere end at fastlægge strategier og handlingsplaner.

Et strategisk beredskab tager sigte på at sætte en virksomhed i stand til at gennemføre strategisk vigtige projekter med kort gennemløbstid og igennem et effektivt tvær-organisatorisk samarbejde. Et strategisk beredskab skabes igennem fælles diskussioner af muligheder og udfordringer. I stedet for klare udmeldinger om en strategisk retning leges med nye muligheder, som udforskes i form af scenarier, så der fremstår en sammenhængende beskrivelse og vurdering af en mulig strategisk retning. Ved at diskutere sådanne mulige retninger på en workshop med deltagelse fra relevante afdelinger bliver der skabt en fælles forståelse af muligheder og trusler.

Forskere og konsulenter sammenligner nogle gange en virksomheds strategiske udviklingsproces med det at sejle fra et sted til et andet. Endemålet er således klart, men kursen og sejlene sættes efter vind- og strømforhold. Det kan derfor være hensigtsmæssigt at sejle i en retning, der ikke direkte fører til målet, men som kan bringe båden i en bedre position til et senere kursskifte. Udnyttelse af forhåndenværende muligheder er således en vigtig bestanddel af at sejle. Det er ikke altid muligt at følge en bestemt, forud fastlagt kurs, men det er vigtigt at have rustet sig til sejlturen med indsigt vand- og bundforhold og med erfaring i at håndtere båden i forskellige situationer. Det er, hvad vi betegner som strategisk beredskab.

Ved for eksempel udvikling af et fremtidigt produktionskoncept foreslås, at der undervejs bliver arbejdet med 2-3 konceptideer, der bygger på markant forskellige antagelser og retning – med henblik på at få stimuleret iderigdom og fantasi (Riis & Johansen, 2000). Det har vist sig at være et godt middel til at eksperimentere med alternative muligheder. Hvis der er skabt en fælles forståelsesramme for de udfordringer, som virksomheden vil blive mødt med, og for mulige handlinger, så vil en virksomhed hurtigt kunne udnytte en opstået mulighed. Et strategisk beredskab udgør således en væsentlig forudsætning for at kunne agere strategisk adfærd.

I et efterfølgende afsnit viser et case-eksempel, hvordan en virksomhed på workshops har leget med flere udviklingsmuligheder som led i etablering af et strategisk beredskab.

Synlig ledelse skaber fokus

Virksomhedens ledelse har stor indflydelse på orkestrering af en udviklingsindsats – ikke alene i udarbejdelse af en samlet udviklingsplan, men i lige så høj grad i dens formidling og løbende justering. En udmeldt strategisk retning skal begrundes, og det skal forklares, hvordan den kan tolkes. Hertil kommer, at der i uklare og dynamiske situationer er behov for løbende at forklare et mere overordnet mønster for virksomhedens udvikling.

”Jeg forsøger at holde en tæt kontakt til hver enkelt og tale hver enkelt leders ansvarsområde igennem – hvad er udviklingen, hvad sker der indenfor de enkelte områder? Så mødes vi, hvis vi synes, der er behov for, at hele ledergruppen mødes. Der er også tæt kontakt på tværs af gruppen. Vi er jo stadig en lille virksomhed, så vi sidder tæt sammen”. Direktøren udsender et ugebrev til alle medarbejdere. Det fortæller om kunder, tilbud, ordrer, konkurrenter, nyheder fra markedet, interne præstationer m.m. ”Jeg håber, at medarbejderne læser det. Der er en overskrift, der hedder kunde, og ved hver kunde står de ting, der sker og aktivitetsniveauet. Hvis vi skal forhandle pris eller har mistet en ordre på grund af pris, så kan man se, hvor vigtigt det er, at vi gør sådan og sådan. Der oplever jeg, at der er et meget fint link imellem de aktiviteter, der er i gang og kundekravene. Den information er meget vigtig at få ud til medarbejderne, og det synes jeg egentlig er et meget stærkt kommunikationsmiddel”.

Synlig ledelse er måske lettere at gennemføre for små virksomheder, men det kræver at ledelsen har en klar vision for virksomheden. I en virksomhed er der fra ledelsens side mange ideer og forslag til, hvilke tiltag og aktiviteter man gerne vil have sat i gang. Ofte bliver det også udmeldt, hvad man vil, men fornemmelsen blandt medarbejderne er ofte, at ledelsen melder ud om mere, end den rent faktisk kan overholde. Holdningen fra medarbejderne er derfor, at man skal vente med at melde ud, til man konkret sætter i gang, da der ellers ikke sker noget, og der opstår en frustration over, at man ikke kommer videre.

Synlige markeds- og kundekrav giver en fælles reference

Flere virksomhedsledere betoner, at deres kunders behov og udtrykte krav er den primære kilde til iværksættelse af udviklingstiltag. Nogle af dem gør en indsats for at kommunikere billedet af den aktuelle og kommende kundesituation, konkurrencesituation og markedssituation til medarbejderne - dels for at tydeliggøre udviklingsaktiviteternes nødvendighed, dels for at opnå, at mellemledere og medarbejdere bidrager med udviklingsideer.

”Jeg tror nok, vi hopper ud i mange trosinvesteringer. Hvis vi skulle ramme nogle økonomiske kalkuler, så tror jeg, der var mange af vores projekter, vi var nødt til at stoppe. Hvis det hele stod til en økonomichef, så var der mange projekter, vi ikke kom i gang med. Men vi ved jo, hvilke kunder vi vil beskæftige os med, og vi har så tæt dialog med vores kunder, at vi ved, hvilke krav de vil komme med, og derudfra får vi defineret og prioriteret de forskellige projekter. Det er nok mere en nødvendighed. Det er i høj grad vores kunder, der presser vores udvikling igennem.”

Timing

Som påpeget ved det reaktive paradigme, kan en virksomheds strategiske situation i en periode været præget af udefra kommende krav og ønsker, som sætter dagsordenen for, hvilke udviklingsaktiviteter virksomheden skal beskæftige sig med. I andre tilfælde har den interne timing af udviklingsaktiviteter stor betydning. Det kan for eksempel være fremmende at benytte en ide, som ligger i forlængelse af et tidligere anvendt princip, eller at udnytte en begivenhed, som i forvejen har betydelig opmærksomhed, som en anledning til at lede virksomhedsudvikling i ønsket retning. Timing vedrører både initiering af nye aktiviteter og temposkift og ændret prioritering i igangværende aktiviteter.

Fornyelseskultur som drivkraft

Blandt de 30 virksomheder er der et par eksempler på, at virksomheden har en veludviklet projektkultur, hvor medarbejdere tager fat i aktiviteter og er selvgående og selvkoordinerende. Her er det naturligt at tage ansvar for en udviklingsaktivitet og at lede dens gennemførelse. Lederen - som kan kaldes driveren eller piloten - organiserer medvirken og kommunikation og følger opgaven til dørs. Ledere og medarbejdere er åbne for anmodning om at medvirke og bidrage. Ressourcestyringen er lokal - endda helt hos den enkelt medarbejder.

De tiltag som gennemføres kan være udmeldt fra ledelsens side, men nogle får ikke tilslutning, fordi medarbejdere prioriterer dem anderledes. Andre tiltag er medarbejderes initiativer, og det er karakteristisk, at medarbejderes nærhed til kunders verden og teknologiudviklingen omkring virksomheden er meget styrende for deres initiativer. De pågældende virksomheders ledere udtrykte stor tillid til medarbejdernes dømmekraft og tillid til, at medarbejdere havde langt bedre indsyn i en række strategisk kritiske forhold end ledelsen. Virksomhedernes situation kendetegnes ved hastig udvikling af teknologi og kundebehov.

Projektkomité skaber overblik og beslutningstempo

Hovedparten af de 30 virksomheder har mindst én projektkomité som forum for ledelsens beslutninger om udviklingsaktiviteter. Hvis der ikke er en egentlig projektkomite, fungerer chefgruppen som sådan. Projektkomiteens medlemmer er typisk et udsnit af ledergruppen. Der er eksempler på, at mellemstore virksomheder har samlet flere projektkomiteer med hver deres porteføljeansvar til én komite for at opnå en stærkere topstyring.

Vor konstatering er, at projektkomiteerne oftest tager vare på det øverste lag af udviklingsaktiviteter - de fornyelsesprogrammer, som har topledelsens bevågenhed. Når komiteen suppleres med et projektkontor, kan den tage flere udviklingsaktiviteter med i porteføljen - men vi har ikke set, at projektkomiteer og projektkontorer styrer alle udviklingsprojekter i gråzonen.

Situationsbestemt anvendelse af orkestreringsformer

De forskellige orkestreringsformer spænder over et bredt spektrum af virkemidler til støtte for intern virksomhedsudvikling. Selv om en orkestreringsform har særlig fokus på en problemstilling, kan den meget vel have en positiv virkning inden for en anden problemstilling. Der er grundlæggende sammenhænge mellem orkestreringsformer inden for forskellige problemstillinger. For eksempel vil skabelse af sammenhæng og retning – alt andet lige – have en positiv virkning på skabelse af organisatorisk energi. Og omvendt kan en rigoristisk anvendelse af mål og strategi i en uklar og dynamisk situation virke hindrende for at få udviklet en fornyelseskultur.

I det fleste tilfælde er der virksomhedseksempler på de beskrevne orkestreringsformer. Men det må overlades til den enkelte virksomhed, som søger en vifte af orkestreringsformer selv at vurdere deres egnethed. Til hver orkestreringsform knytter der sig i princippet et bestemt anvendelsesområde og et sæt vilkår for, at den kan anvendes med fordel – selv om det ofte kun er muligt at angive det i store træk. For eksempel kan de tre forskellige strategiske situationer, som blev introduceret i kapitel 1, være vejledende for, hvornår en orkestreringsform vil være velegnet.

Om end virksomheder benytter flere af orkestreringsformerne kan der spores præferencer - sikkert bestemt af lederes holdninger, personlige ledelsesstil og erfaringer med bestemte former. Vi vil gerne advokere for, at ledere udvider spekteret af virkemidler ved orkestrering af udviklingsaktiviteten og søger en hensigtsmæssig kombination af orkestreringsformer.

Tilsvarende er projektorganisation ikke eneste organisationsform til udviklingstiltag. Den kan være effektiv og nødvendig ved de strategiske fornyelsesprogrammer og ved komplekse tværorganisatoriske tiltag med stærke forandringselementer for organisation og medarbejdere. Men der er andre enkle og effektive organisationsformer, som passer til en mindre udviklings- og forbedringstiltag.

Stop og tænk

Hvilke orkestreringsformer anvendes i din virksomhed – og med hvilke resultater?

Hvilken bevidsthed er der om anvendelsen?

Hvilken inspiration til anvendelse af flere former finder du i det foregående afsnit.

Tre case-eksempler

For at illustrere, hvordan orkestreringsformer kan anvendes i forskellige situationer, har vi valgt tre case-eksempler ud fra de medvirkende virksomheder. De indeholder også en diskussion af fordele og begrænsninger ved de anvendte orkestreringsformer.

Erfaringer med en kampagne

Med baggrund i en erkendelse af at den hidtidige hektiske vækst fremover vil stilne af og blive afløst af en mere moderat vækstperiode med stigende konkurrence, besluttede en virksomhed at bruge Lean Thinking som en bærende tankegang ved valg og gennemførelse af effektiviserings tiltag i produktionsområdet. Forventningen var, at Lean Thinking ville skabe bedre sammenhæng mellem de mange effektiviseringsideer, samt skabe større samlet effekt end de hidtidige bestræbelser. Der blev formuleret mål og succeskriterier på følgende områder:

- Løn-effektivitet (øges)
- Leveringsperformance (forbedres)
- Kvalitetsomkostninger (nedbringes)
- Gennemløbstider (nedbringes)
- Medarbejdertilfredshed (fastholdes)

Planen var at indarbejde Lean principperne afdeling for afdeling. Eksemplets magt skulle være drivkraften. Uddannelse skulle gives sideløbende. Sigtet var at hver afdeling i sidste ende havde ledere og medarbejdere, som kunne og ville anvende Lean principperne. Man ville begynde med et par afdelinger med forventet stort potentiale for reduktion af omkostninger og gennemløbstid. Der blev afsat et par medarbejdere på fuld tid som interne Lean konsulenter og de blev støttet af eksterne konsulenter. Det var anderledes end hidtidig bemanning af forbedringstiltag.

Vurderingen af status er gennemført 1,5 år efter beslutningen om at iværksætte Lean kampagnen og ca. 14 måneder efter reel start.

Leveringsperformance og korte gennemløbstider var egentlig de vigtigste mål. Men fordi ledelsen i flere år havde haft omkostningsreduktion som et hovedmål - begrundet i pres fra markedet, blev Lean fra begyndelsen også opfattet som et besparelsesinitiativ. Det vakte megen uro - og først efter ¾ år blev de andre mål markeret tydeligere.

De eksterne konsulenter var ivrige efter at vise resultater. Forbedringer og ændringer i de to første afdelinger blev derfor gennemført af konsulentstaben med beskeden involvering af de udpegede afdelingsmedarbejdere. Resultatet var mangelfuldt ejerskab i afdelingerne. Ambassadør-effekten udeblev.

Sideløbende med konsulenternes direkte implementeringsaktivitet blev afdelingsledere og nøglemedarbejdere uddannet på et etableret Lean Academy, og der blev udarbejdet og uddelt en Lean Håndbog. Men lederne og nøglemedarbejderne (bl.a. de produktionstekniske medarbejdere) holdt mere fast i deres traditionelle rationaliseringsløsninger og mente, at de kunne nå de opstillede mål på den måde. Det varede næsten 1 år før arbejdet med implementering i de øvrige afdelinger førte til reel interesse og lean initiativer fra lederne og til efterspørgsel efter mere uddannelse.

Der blev efterhånden opnået en markant forbedring, hvilket har bevirket, at kampagnen er blevet oplevet som en succes, selv om de oprindelige mål ikke er blevet indfriet fuldt ud.

Diskussion

Case-eksemplet viser styrken ved kampagnen som orkestreringsform, nemlig muligheden for at samle kræfterne i virksomheden i en periode. Det stiller selvfølgelig krav til temaet for kampagnen, at den for det første kan opleves som et relevant fokus i lyset af virksomhedens strategiske udfordringer, at temaet for det andet medtager relevante forhold og involverer afdelinger på tværs i virksomheden på en hensigtsmæssig måde.

Case-eksemplet viser imidlertid, at der er grund til at anvende nogle af de andre orkestreringsformer sideløbende, f.eks. omkring visualisering af behov, og opbygning af en fornyelseskultur. Nogle af de læringer, der kan udtrækkes af case-eksemplet, er:

- Klart mål. Det er vigtigt, at målet med kampagnen ikke alene står klart for ledelsen, men at det også bliver kommunikeret til alle involverede, så de forstår – og forhåbentlig også accepterer – behovet for at gennemføre kampagnen. Den oplevede forvirring omkring fokus på omkostninger i forhold til gennemløbstider vidner om, at det kunne være gjort bedre.
- Ting tager tid - og specielt at få mellemledere og medarbejdere gjort fortrolig med en ny tankegang. Der var åbenbare stærke elementer i forløbet, f.eks. den tilsigtede kaskade-effekt ved den gradvise udrulning af Lean-programmet til de forskellige afdelinger, og uddannelse af afdelingsledere og nøglemedarbejdere. Men case-eksemplet viser, at der kan være behov for en endnu større indsats for at få indarbejdet de nye metoder og for at få nøglemedarbejderne til selv at arbejde efter den nye tankegang.

- Ændring af adfærdsmønstre og kultur. Kampagnen sigtede på at få ændret adfærden og kulturen i virksomheden, men forløbet var tilrettelagt med hovedvægt på anvendelse af rationelle metoder og opbygning af den nødvendige kompetence. Der kunne i større udstrækning fra begyndelsen have været benyttet metoder til involvering og visualisering af Lean principper, f.eks. spil og kreativtøvelser. En tydeligere opgørelse af opnåede resultater undervejs i forløbet ville også have bidraget til at vise nytten af indsatsen.
- Den gennemførte træning af afdelingslederne og nøglemedarbejderne på Lean Academy var et markant element i forløbet, men de kom ikke til at spille den tilsigtede aktive og synlige rolle som sponsor for processen. I øvrigt blev denne træning af mange i organisationens ”Doer”-kultur opfattet som en teoretisk måde at starte på. Det kunne have været fulgt op af træningsforløb for de øvrige medarbejdere. Der kan sås tvivl om, at der fra ledelsens side var tilstrækkelig vilje til at frigøre medarbejdere til uddannelse.

Erfaringer med Program Management

Anledningen til, at der blev iværksat en større intern udviklingsindsats, var en ny ledelse, som så et potentiale for styrket konkurrenceevne og ønskede hurtigt at realisere det. Mere specifikt var der et behov for tydelige effektiviseringer af kundeservice og levering og et ønske om at få bedre orden på de mange lokale ukoordinerede udviklingstiltag i organisationen. Ideen var at ordne aktiviteten i et antal udviklings- og forbedringsprogrammer.

Der blev opstillet 5 programmer:

- Leveringseffektivitet som skulle forbedre kundeservice og leveringssikkerhed.
- Omkostningsreduktion som skulle reducere omkostninger i udpegede indsatsområder.
- Dokumentation som skulle systematisere og sikre produkt- og procesdokumentation.
- Garanti som skulle reducere garantiomkostninger og forbedre produktpådeligheden
- Projektledelse som skulle øge organisationens kompetence til gennemførelse af projekter - både de kunderettede og udviklingsprojekterne

Hvert program fik en fuldtids programleder, og der blev udpeget en overordnet koordinerende programchef. For hvert program blev der etableret en styregruppe, ledet af en programejer, som er medlem af virksomhedens ledergruppe. Den strukturering har de opfattet som særdeles effektiv. Personressourcer til programmerne og deres projekter skulle allokeres med klare indsatsaftaler og frigørelse af medarbejdere til arbejdet.

Tilrettelægning, etablering og organisering af programstrukturen samt udarbejdelse af den første programplan varede ca. et halvt år. Der blev defineret 100 projekter som skulle effektivisere og finde omkostningsbesparelser på 100 mio. kr. ud af en omsætning på 800 mio. kr.

Der var ved begyndelsen stor tiltro til, at organisationen ville tage fat på forbedringstiltag og arbejde energisk med dem. Et opmærksomhedspunkt var, om hele programorganiseringen kunne udvikle organisationen til at tænke og udvikle sig mere helhedsorienteret. Lederen af projektledelsesprogrammet sagde: *”Men det at flytte organisationen holdningsmæssigt, uddannelsesmæssigt og mindset’et omkring den måde vi tænker på - det ser jeg som den virkelige udfordring”*. Et andet opmærksomhedspunkt var organisationens evne til at implementere de udviklede løsninger og omsætte dem til effekt og besparelser. En anden programleder planlagde selve udviklingsprojektets tidsforløb og efterpå tiden til fuld implementering - som typisk var meget længere end udviklingstiden. Han bemærkede at mange ledere ikke havde lyst til at erkende det forhold.

16 måneder senere har virksomheden gjort erfaringer og lært. 79 projekter af de 100 har afsluttet udviklingsdelen, men er ikke fuldt implementeret. Programstrukturen ændrede sig ved at programmet for leveringsservice blev til et rammeprogram for en række tiltag for forbedring af de kunde- og markedsrettede forretningsprocesser, hvilket blev oplevet som en udmærket drejning. Udvikling af projektkompetencen blev sat i stå, fordi der skulle afsættes ressourcer til et meget stort systemudviklingsprogram, som blev påtrykt fra koncernledelsen. Tre nye programmer blev etableret, fordi der var tre problemstillinger, som også skulle have indsats. Ledere havde opdaget, at et program var et middel til at skabe opmærksomhed omkring en problemstilling, så de iværksatte deres egne programmer. Programledelsen mener, at man skulle have fastholdt de 5 programmer i erkendelse af, at 8 programmer var for mange at holde opmærksomhed på samtidig.

Det lykkedes at forankre ejerskabet til udviklingstiltagene i driftsorganisationen - og at holde fast i at opnå nyttevirkningerne. Projektlederne bliver støttet af controllere, som hver måned følger op. De vanskelige implementeringer følges op indtil 12 måneder efter påbegyndelsen af implementeringen.

Diskussion

Der er bred enighed om, at der blev sat for mange projekter i gang. Læringen er, at der maksimalt må være tre samtidige projekter i hvert program. Det hænger sammen med en læring om forskellen på ressourceindsats og energi - og effekten på projekternes kvalitet. Det lykkedes i starten at trække en meget stor ressourceindsats over på udviklingsprogrammerne - senere blev det noget vanskeligere at frigøre ressourcer fra driften. Men en stor

arbejdsindsats dræner energien. Det er erfaringen, at der skal gøres en stor indsats for at motivere til deltagelse i projekterne, og at den bør tilrettelægges således, at der hurtigt ses resultater.

Der er flere forklaringer. Det ser ud til, at man har fejlvurderet driftsorganisationens kapacitet til udviklingsarbejde. For det andet vil en udviklingsindsats hyppigt have et stærkt fagligt indhold og motivere deltagere, fordi der lægges op til noget nyt. Indførelse i driftsorganisationen vil have et andet indhold og fordre kendskab til organisationsudvikling og ledelse af organisatoriske forandringer. Der er også tidskonstanter. Ændring af holdning og arbejdsvaner tager normalt meget længere tid end at få udviklet faglige løsninger. Det er interessant at notere, at lederen af projektledelsesprogrammet erkender denne forskel uden, at det tilsyneladende har sat sig spor i planlægning af programmet. Initiering og gennemførelse har tilsyneladende været stærkt præget af en top-styret planlægningsindsats uden at organisationsdimensionen har fået opmærksomhed. For eksempel kunne en organisatorisk læringsindfaldsvinkel føre til, at forandringsenergi kunne skabes i selve forandringsprocessen - bl.a. ved at hurtige resultater blev opnået. Virksomheden har dog indført, at et projekt ikke må tage mere end 100 dage, og at der skal være en synlig leverance for hvert kvartal.

Strukturering af programmet kunne være en tredje forklaring på de oplevede vanskeligheder. Det er lidt af en kunst at få en kompleks forandringsopgave nedbrudt i nogle let forståelige indsatsområder, som er rimeligt selvstændige. Herved kan kompleksiteten blive reduceret. Den valgte indgang til definition af de 5 programmer har tilsyneladende været at tage udgangspunkt i fire typer af virkninger. Det er imidlertid stort set de samme personer og deres indbyrdes samspil, som frembringer leveringssikkerhed, lave omkostninger, bedre dokumentation og produktpålidelighed.

En fjerde forklaring kan tilskrives projektledelseskompetencen. Om kvaliteten siges at mange projektdeltagere var tilbøjelige til "at komme i gang og tage tingene efterhånden som de dukker op". Tilbøjelighed til små ændringer frem for mere radikale fornyelser. Tilbøjelighed til at angribe de umiddelbare problemer - for senere at opdage, at en række andre problemstillinger burde være medtaget også. Det hænger sammen med både medarbejdernes kompetence til at håndtere deciderede fornyelsesprojekter og førnævnte følelse af, at der var begrænsede kræfter til hvert projekt. Programledergruppen var bedst til at holde fast i visioner og helheder. Programtænkning - i stedet for mange små udviklingsprojekter - skulle netop sigte på at skabe sammenhæng og opfordre til kreativitet.

Case-eksemplet viser, at det er vigtigt at kombinere en top-drevet planlægningstankegang med en organisatorisk forandringsindfaldsvinkel, så der kommer både strategisk og ledelsesmæssig fremdrift og en organisatorisk forankring og forandringsenergi nedefra.

Erfaringer med at arbejde med kompetenceudvikling og strategisk beredskab

En industrivirksomhed udvikler og leverer kundespecifikke produktionsanlæg i Danmark og omkringliggende lande, baseret på indkøbte og egenfremstillede komponenter. Til trods for sin størrelse (55 medarbejdere) har den et godt ry i Danmark, og det lykkedes for et par år siden at få en stor ordre hjem fra Tyskland, der blev vellykket afsluttet.

Direktøren ønskede at styrke kompetenceudviklingen, så virksomheden kunne være bedre rustet til fremtidig konkurrence på både pris, leveringsevne og kreative løsninger. I samarbejde med en ingeniørstuderende, der fik tilbudt et praktikophold på et semester, og dennes vejledere blev man enige om at angribe opgaven på to fronter: 1) Konkret ved at se på behandling af kundeordrer, og 2) Strategisk ved at identificere den strategiske situation og udpege vigtige kompetencer i fremtidens virksomhed.

Ordrebehandling er den krumtap omkring hvilken virksomhedens nøgleaktiviteter udfolder sig - spændende fra den første kontakt med en kunde, konceptudvikling, tilbudsafgivelse, teknisk specifikation og konstruktion, indkøb, produktion, montage og godkendelse fra kundens side, og til opstilling og indkøring hos kunden. Den studerende gennemførte en omfattende analyse af ordrebehandling på basis af tilgængelige data og omfattende interviews. I stedet for at fremlægge disse analyser blev der arrangeret en en-dags workshop med 10 ledende medarbejdere. Sigtet var at skabe en fælles forståelse. Under workshoppen blev de enkelte faser i ordreforløbet behandlet, og de berørte afdelinger fortalte for de andre, hvordan det foregår og hvilke problemer der bliver oplevet. Det var medvirkende til, at alle fik en fælles forståelse, og førte til erkendelse af nogle kritiske forhold. Efter workshoppen blev der arbejdet videre med en ide fremkommet under workshoppen om at dele ordrebehandling op i to parallelle forløb, et for ordrer, der som type er velkendt i hele organisationen, og som kan gennemføres uden at mange er involveret i planlægningen, og et forløb for mere udviklingsprægede ordrer, hvor der i tæt samarbejde med kunden bliver udviklet nye konceptløsninger. Det sidste forløb kræver et tæt samspil mellem næsten alle afdelinger. Et andet udfald var, at det projektplanlægningsværktøj, som planlæggeren arbejdede med, blev gjort tilgængelig for alle på intranettet, så der var mulighed for at få et indblik i plansituationen for alle igangværende ordrer.

Udtalelser på den første workshop indikerede, at der var uklarhed omkring den strategiske retning for virksomheden. Sigtet med den anden workshop blev derfor at få en fælles opfattelse af virksomhedens strategiske situation og herudfra at identificere mulige udviklingsretninger. Den studerende gennemførte grundige analyse af udviklingen inden for markedet med hensyn til det samlede marked, markedsandelen, konkurrenter og den teknologiske udvikling. Disse analyser tjente som baggrundsmateriale for workshoppen, som drejede sig om at få en fælles forståelse af virksomhedens strategiske situation, som f.eks. virksomhedens styrke i forhold til konkurrenter, nye spillere på

markedet, og nye teknologier, som kunne give ændrede vilkår. Der var bred enighed om, at en kernekompetence er at kunne udvikle innovative løsningskoncepter, der giver en enkel og effektiv løsning på kundens opgave. Muligheder og trusler blev identificeret, og tre mulige udviklingsretninger blev udpeget og uddybet i gruppediskussion. Workshoppen bidrog til at skabe en fælles opfattelse af, hvor der er udfordringer og muligheder. Efterfølgende blev de tre udviklingsretninger undersøgt nærmere; bl.a. blev der taget kontakt til nøglekunder for at høre deres mening.

Sælgergruppen arrangerede et seminar, hvor de drøftede deres indsats i den kommende periode, og direktøren tog initiativ til at afholde en strategi-workshop, hvor der skulle udpeges indsatsområder. Dels var det en naturlig opfølgning på analysen af den strategiske situation, dels var der behov for at udstikke nogle klare retninger i lyset af en nødvendig neddrøling af ambitionsniveauet og den organisatoriske bemanning, idet markedssituationen ikke udviklede sig om antaget et halvt år tidligere.

Selv om virksomheden var nødt til at ændre prioritering og strategisk retning, var det alligevel muligt at identificere virksomhedens kernekompetencer og at udarbejde måder, hvorpå de kunne styrkes. En retning var at få produktionsmedarbejderne stærkere involveret i planlægning og gennemførelse af kundeordrer i den sidste fase. Det indebar, at de skulle være villige og klædt på til at påtage sig et medansvar for en ordre. Sigtet var at få medarbejderne til at blive mere selvklørende. Direktøren erkendte, at det ville kræve en større organisationsudvikling, og som led heri blev der arrangeret et heldags seminar med træningsforløb om at erkende spild, at forstå samspil omkring en kundeordre, og at få drøftet den nødvendige opbakning fra ledere og stabsfunktioner.

Det beskrevne forløb strakte sig over et år

Diskussion

Case-eksemplet viser en mindre virksomheds strategiske situation, hvor der er mulighed for igennem opfindsomhed og snilde at tilkæmpe sig et renommé, men hvor udefra kommende hændelser hurtigt og ofte uden varsel kan ændre dagsordenen for, hvad virksomheden skal fokusere på. Der er behov for at tænke på strategisk udvikling på en anden måde end den traditionelle strategiske planlægning på grundlag af fine strategier og detaljerede handlingsplaner. Der kan derfor være grund til at tænke mere i strategisk beredskab. Det leder fokus på at identificere færdigheder og løsningselementer, som kan bringes i spil på forskellige måder – afhængig af de markedsmæssige muligheder der måtte opstå. Selv om virksomheden var nødt til at stramme organisationen op med en del fyringer af funktionærer, og med en ret uklar fornemmelse af, hvordan markedet ville udvikle sig, var man i stand til at udpege kompetencer, som man under alle omstændigheder ville få brug for i en styrket konkurrencemæssig situation. Man kunne iværksætte en konkret kompetenceudvikling af produktionsmedarbejderne, der indebar et holdningsskift og nye færdigheder.

Forløbet var præget af en høj grad af inddragelse, så der kunne fremstå en fælles erkendelse af behov for at forbedre virksomhedens arbejdsformer og en fælles udpegning af mulige strategiske retninger. Det indebærer ikke nødvendigvis enighed, men processen med at få en grundig drøftelse af udviklingstendenser, mulig betydning for virksomheden, og af løsningsmuligheder bidrager til at skabe en fælles forståelse af virksomhedens muligheder. Det er i virkeligheden et centralt element i virksomhedens strategiske beredskab, for det muliggør, at virksomheden hurtigt kan agere på en pludselig opstået mulighed, fordi de bagvedliggende vilkår og nødvendig arbejdsformer har været drøftet – om end ofte på et uforpligtende plan.

Formning og orkestrering

I enhver virksomhed er der mange aktiviteter og foreslåede aktiviteter, som påkalder sig opmærksomhed. Af gode grunde får kunderelaterede aktiviteter som regel højest prioritet. Intern udvikling må iscenesættes, så de får lige så stor fokus som øvrige drifts- og udviklingsaktiviteter. Imidlertid er der flere udfordringer i at iscenesætte intern udvikling – eller som vi også vil tale om ”at forme intern udvikling”. For det første viser praksis, at det er vanskeligt at foretage en klar prioritering af ønskede og nødvendige aktiviteter, og det fører ofte til at for mange interne udviklingsprojekter bliver sat i søen uden klar prioritering. Der opnås derfor ikke de ønskede resultater. For det andet bevirker omgivelsernes dynamik og uklarhed, at ledelsen ikke kan låse sig fast på en detaljeret plan for den kommende periode. Der er behov for hurtige skift og for en mere eksperimenterende indstilling.

Skitse af en proces

I det følgende vil elementer i en overordnet måde at forme interne udviklingsaktiviteter på blive præsenteret. De bygger på den opfattelse – som blev nævnt ovenfor – at hvis intern udvikling skal på dagsordenen, så må der defineres en retning og udviklingsområder. Om det også vil være muligt at identificere en detaljeret handlingsplan med tilhørende organisering vil afhænge af graden af strategisk afklaring. Ud over denne overordnede stillingtagen, som typisk kan foregå årligt, må der dannes processer for løbende justeringer og iværksættelse af nye initiativer, foranlediget af den eksterne og interne udvikling i virksomheden.

Formningsprocessen med dialog og kritisk prøvning af udviklingsforslag ser vi som et virkemiddel til sammensætning af effektive porteføljer af udviklingsaktiviteter. Men den har også den effekt, at de medvirkende får en bedre forståelse af strategien og af, hvilke udviklingsaktiviteter der netop fremmer dens realisering.

Tag bestik af den strategiske situation

Som diskuteret tidligere kan en virksomheds strategiske situation være præget af en bestemt retning for drivkræfter for udvikling. Som også påpeget kan den strategiske situation skifte fra år til år. Der kan derfor være grund til at klarlægge hvilke drivkræfter for intern udvikling, som det vil være muligt at trække på i den kommende periode. Dynamiske og uafklarede forhold kan bevirke, at drivkræfter peger i forskellige retninger, er svage, eller ændrer sig hyppigt.

Identificer udviklingsretning og udviklingsområder

Ud fra den strategiske analyse kan man identificere behov for intern udvikling. Det kan have karakter af at blive i stand til at leve op til udefra kommende krav, f.eks. fra kunder eller myndigheder, eller det kan være begrundet i ønske om at styrke virksomhedens strategiske beredskab, så den er bedre rustet til at kunne klare en mulig fremtidig udfordring – uden at det er muligt at præcisere indholdet nærmere.

Generér udviklingsideer

Vælg en struktur af udviklingsområder og dertil svarende porteføljer af udviklingsaktiviteter. Der formuleres udviklingsmål for hvert udviklingsområde - så vidt muligt i samklang, fordi de jo alle primært skal understøtte målene for forretningsudviklingen. Derpå genereres ideer til udviklingstiltag for hvert udviklingsområde. Det vil være fornuftigt at begynde med forretnings- og produktudvikling og de dertil knyttede forretningsprocesser. Derved sikres fokus på tværororganisatoriske aktiviteter først. Tag alt med som er direkte nødvendigt for at gennemføre forretnings- og produktudviklingstiltagene. Vi ser 3 hovedgrunde til udviklingsaktiviteter - og dermed umiddelbart 3 kategorier af aktiviteter indenfor en portefølje:

- Forretningsudvikling vedrørende produkter, markeder, kunder og dertil knyttede processer.
- Kompetenceudvikling vedrørende faciliteter, systemer, medarbejdere etc.
- Opfyldelse af eksterne krav - efterlevelse af myndighedskrav, miljøkrav etc.

På den måde retfærdiggøres en række aktiviteter, som ellers vil være vanskelige at retfærdiggøre som enkeltstående initiativer.

Når denne første del af udviklingsporteføljens ideliste er skabt, kan man gå de øvrige udviklingsområder igennem for at generere ideer til yderligere tiltag, som kan bidrage til opfyldelsen af målene for disse områder. Oveni kan der være et antal ideer, som ikke relaterer sig til udviklingsmål, men som umiddelbart ser fornuftige ud. De kan f.eks. være begrundet ved omkostningsreduktioner.

Undersøg sammenhænge og identificer synergi

Som nævnt ovenfor er analyse af sammenhænge i foreslåede aktiviteter på tværs af udviklingsområder og funktioner af stor betydning for at opnå en overordnet koordinering og synergi. Et sådant billede danner grundlag for en prioritering af den kommende periodes indsats og for visualisering heraf.

Beslutningsgrundlaget for hver udviklingsaktivitet og dermed grundlaget for efterfølgende organisering og tilrettelægning kan bestå af 6 dele:

- *Et første fremtidsbillede (et scenarie) af omverdenens udvikling. Det vil sige et billede af markeder, kunder, teknologi, normer, konkurrenceforhold, forsyningsforhold, miljøforhold, personaleforhold etc. som de forventes at blive*
- *Dokumentation af værdien eller nødvendigheden af at gennemføre projektet, fordi scenariet betyder forventede drifts- og forretningsproblemer, økonomiproblemer etc. eller betyder, at attraktive muligheder opstår*
- *En første afgrænsning af projektopgaven og beskrivelse af dens indhold - eventuelt i form af dens indsatsområder*
- *Et første fremtidsbillede af virksomhedens drifts- og forretningssituation, når projektet er gennemført. Hvordan skal den være? Hvor meget bedre end i dag? Dette er første beskrivelse af projektets nyttemål*
- *En angivelse af de væsentlige usikkerheder ved projektet - dels i dets omverden, dels ved søgningen af gode løsninger, dels ved gennemførelsen*
- *Forankring og accept hos vigtige interessenter, og dermed prioritering af projektet i forhold til andre tiltag og den daglige drift, samt tilsagn om ressourcer til projektet*

Figur 6 Beslutningsgrundlag for aktiviteter til udviklingsporteføljer

Formning af porteføljerne

Alternative løsninger til samme problemstilling sidestilles og de løsevne og mindre ideer samles evt. til mere helstøbte tiltag – på baggrund af analyser af sammenhænge. Næste skridt er at skaffe et grundlag for tilvalg og fravalg – og for prioritering af de tilvalgte aktiviteter – jf. figur 6. Derpå estimeres investering og ressourceindsats samt forandringsopgavens (implementeringens) belastning af organisationen. Denne bearbejdning fører efterhånden til et valgt sæt tiltag - en portefølje af både tværorganisatoriske tiltag og afdelingsvise tiltag. Endvidere bør man danne et billede af sammenhængen mellem tiltagene for at kunne styre rækkefølgen ved gennemførelsen.

De valgte tiltag beskrives således, at man senere kan tage dem op til iværksættelse - men det er ikke nødvendigt at organisere dem alle straks. Det vil være mere fleksibelt at sætte de vigtigste i gang og at lade resten vente. Brug eventuelt timebox planlægning.

Vælg en kombination af orkestreringsformer

Undervejs bliver de endelige tiltag også formet og struktureret med sigte på overkommelighed og helhed. Det kan betyde, at nogle af dem bliver til større sammenhængende strategiske udviklingsprogrammer, som organiseres med en programledelse. Andre opdeles således, at dele lægges i de udviklingsområder, hvor de naturligt hører til - f.eks. medarbejderområdet. Der er ikke generelle kriterier for, hvornår man gør hvad - det beror på en vurdering af behovet for koordination og sammenhæng mellem tiltagene. Men i tillæg til den ovenfor givne anbefaling om ”at tage alt med” kan det anbefales at danne udviklingsprogrammer tidligt i processen. Det kan nemlig hjælpe til at skabe helstøbte udviklingstiltag - om end de umiddelbart synes større og sammensatte. Det hjælper til at retfærdiggøre en række kompetenceudviklingstiltag, fordi de kan relateres direkte til et forretningsudviklingsprogram. Fordelen ved at danne programmer er, at man strukturerer dem i mindre gennemførelsesprojekter og at der er sammenhæng mellem projekterne.

Programmer er en orkestreringsform, som indebærer en koordinerende ledelse af porteføljen – i det mindste ved dannelsen af programmer. Men det er ikke ensbetydende med, at porteføljeledelsen behøver at være centralistisk. Til hver portefølje bør der vælges en passende orkestreringsform ud fra listen over orkestreringsformer. Formen vælges ud fra den strategiske situation og den interne forandringsenergi. De former, som fremmer decentrale initiativer til udviklingsaktiviteter, bør imidlertid forsynes med databaser, som viser den samlede udviklingsaktivitet i porteføljen – foreslået hhv. igangsat. Databaserne skal være virkemidlet til, at initiativtagere kan samordne aktiviteter og undgå ”projektforstoppelse”.

Foretage løbende justeringer

Ovenstående lyder som en logisk og lineært fremadskridende proces. Men det er reelt en iterativ proces med flere porteføljescenarier og kritiske revurderinger af både cost-benefit estimater, risici og ressourcekapaciteten. Det vanskelige er at reducere de mange gode ideer til en portefølje, som er realistisk ud fra investeringsramme og ressourceramme. Egentlig bør man, som nævnt ovenfor, ende med en prioritering af listens aktiviteter således, at man kan sætte et fåtal i gang. Resten kan stå i kø på venteliste. De er ikke afvist, men kommer til prioritering igen.

Porteføljens gennemførelse bør styres tæt. Det betyder hyppig revurdering fra den ansvarlige for udviklingsområdet og resolut indgriben ved nye erkendelser om aktiviteterernes indhold og løsninger og ved problemer med fremdrift og ressourceindsats. De virksomheder, hvor denne opfølgning foregår på chef-/ledermøderne hver eller hver anden uge, synes at have den bedste integration mellem ledelse af drift og ledelse af udviklingsaktiviteten.

Porteføljen re-formes med andre ord hele tiden - ved jævnlig replanlægning. Det vil sige afslutning af aktiviteter, ændring af aktiviteterets indhold, lukning af aktiviteter, sammenlægning af aktiviteter, beslutning om igangsættelse af aktiviteter fra ventelisten. Samt beslutning om nye aktiviteter, når der kommer forslag derom. Det primære kriterium for nye forslag er, om de passer til udviklingsrådets mål, om de er nødvendigt supplement til allerede besluttede aktiviteter og om de er mere værdifulde end aktiviteter på ventelisten. Nogle af virksomhederne foretager re-formning en gang i kvartalet - hvilket for mange er en naturlig kobling med en timebox styring.

Det kan synes ideelt at organisere en løbende formningsproces således, at portefølje og planer hurtigt tilpasses nye eksterne og interne vilkår - en strategisk, dynamisk ledelse. Den jævnlige strategiplanlægning og årsplanlægning vil da blot være lidt større arbejdsindsatser i formningsprocessen.

Figur 7. Processer ved porteføljeledelse

Udfordringer for orkestrering

I dette afsnit vil vi diskutere, hvad begrebet ”orkestrering” kan betyde for ledelse af intern virksomhedsudvikling.

At lede skift i paradigme og fokus

Som undersøgelser viser, skifter den interne udviklingsindsats fra område til område. Det er derfor vigtigt, at en virksomhed er i stand til at kunne foretage sådanne skift og at overføre resultater og erfaringer fra et område til det næste. Det samme gælder, når en virksomheds ledelse ønsker at skifte fra et paradigme til et andet.

I lyset af forekomsten af sådanne skift kan en ledelse være opmærksom på, at de vil forekomme og i sin planlægning indtænke mulige skift i de kommende år og at forberede organisationen på ændringer. Det kan medvirke til at undgå overraskelser og forvirring i virksomheden, når et skift skal gennemføres. Det vil også bevirke, at der bliver sat fokus på at gennemføre overgang fra et paradigme eller område til et andet.

Nogle virksomheder har introduceret ideen om at annoncere et ”Årets Tema” for at angive, at intern virksomhedsudvikling vil foregå som en sekvens af temabehandlinger. Eller valg af en tre-årig Lean Thinking kampagne skaber opmærksomhed på, hvad der kommer bagefter.

Arbejde med forskellige tidskonstanter

Indførelse af ny produktionsteknologi eller accept af en ny type kunder kan ofte implementeres i løbet af en relativ kort tidsperiode. Derimod viser praksis, at organisatoriske ændringer kræver tålmodighed, udholdenhed og en længere tidshorisont. Det betyder, at ledelse af intern virksomhedsudvikling på en bred front vil kræve, at man er i stand til at håndtere forskellige tidskonstanter.

Fine (1998) har gjort opmærksom på, at teknologisk udvikling repræsenterer et spektrum af forskellige tidskonstanter. For eksempel vil ændringshastigheden inden for telekommunikation og IT være meget høj, mens udviklingen inden for forbrændingsmotorer foregår i et betydeligt lavere tempo. Ideen om at der er forskellige tidskonstanter kan også anvendes i virksomhedsudvikling ved at planlægge et overordnet ændringsforløb, der kombinerer forskellige tidskonstanter inden for relevante områder, f.eks. organisationen, produkt, marked, produktion og ledelsessystemer.

En måde at håndtere forskellige tidskonstanter på er at anlægge forskellige perspektiver ved intern virksomhedsudvikling. Riis & Mikkelsen (1997) har foreslået følgende fire perspektiver: 1) Et forretningsperspektiv, som fokuserer på vilkår for at tilfredsstille kunders behov; 2) Et teknisk perspektiv, som angiver de tekniske krav og muligheder – og de nødvendige tidskonstanter til udvikling og implementering af ny teknologi; 3) Et organisatorisk perspektiv, som behandler vilkår for ændring af virksomhedens organisation, f.eks. medarbejdernes viden, holdning og adfærd, motivation, kompetencer og energi; og 4) Et interessent-perspektiv, som kan afdække forløb for ændringer i interessenter holdning og adfærd. Hvert perspektiv har sine tidskonstanter, og modellen foreslår, at et forandringsforløb bliver tilrettelagt på en sådan måde, at der tages hensyn til alle tidskonstanter – eller man vælger at lade et enkelt perspektiv udgøre den dominerende tidskonstant, f.eks. en organisatorisk læringsrytme.

At følge en plan og at give mulighed for improvisation

Enhver større intern udviklingsindsats må gennemtænkes og planlægges. Imidlertid kan begrebet plan opfattes på forskellig vis. I den ene ende af skalaen repræsenterer en plan en minutiøs angivelse af aktiviteter, som skal gennemføres i et bestemt mønster med indbyrdes relationer og underkastet en række begrænsninger og kriterier. I den anden ende kan man tale om ”konceptuel” planlægning, som er baseret på at man i fællesskab gennemtænker mulige opgaver og forløb – evt. med udgangspunkt i scenarier for mulige ydre begivenheder. Resultatet af planlægning er en forpligtelse, en disponering, f.eks. i form af en kontrakt med en kunde, beslutning om at følge et bestemt princip i produktkonstruktion, afgivelse af en ordre om indkøb af teknisk udstyr, eller ansættelse af medarbejdere. I dynamiske omgivelser er der behov for kontinuerlig re-planlægning, hvilket kræver en evne til at improvisere og til at udnytte en ny situation, hvilket både kan være til en negativ og en positiv side. Dette paradoks mellem at forpligte sig og at kunne improvisere angiver, at ledelsen bliver nødt til hele tiden under et udviklingsforløb at opretholde en balance mellem planlægning og improvisation – i erkendelse af, at begge ekstremer ikke vil være hensigtsmæssige.

Udfordringen er således at tage bestik af graden af afklarethed i virksomhedens situation, at lede efter stabile forhold, som kan danne ramme om forpligtende planer, og at identificere områder, som vil være uforudsigelige, og hvor der er behov for råderum til at improvisere. Metaforen til at sejle understreger dilemmaet mellem at planlægge og at improvisere; det sidste giver handlemuligheder, hvis der er opbygget et godt beredskab forud for turen.

At udnytte begivenheder som anledning til at initiere større ændringer

Især små og mellemstore virksomheder har sjældent mulighed for at iværksætte større udviklingsprojekter for egen regning og risiko. Virksomheden vil som regel søge at få etableret en langsigtet kontrakt med kunder som et sikkerhedsnet. På den anden side har vi observeret, at ledere har udnyttet en ret isoleret begivenhed, der påkaldte sig virksomhedens opmærksomhed, som en anledning til at initiere en større ændringsproces.

Virksomheder bliver nødt til at beskæftige sig med problemstillinger, som den daglige drift giver anledning til, og som ofte kræver hurtig indgriben. Nye kundeønsker, uforudsete vanskeligheder i produktionen eller manglende leverancer påkalder sig hurtig handling. Det kræver overskud at identificere sådanne begivenheder som anledninger til større forbedringer. På den anden side er det netop her udfordringen for ledelsen ligger. Som en leder i en mindre virksomhed en gang sagde: ”Vi sætter mange gange pris på krævende kunder; for de hjælper os med at udvikle vores kompetence”.

Ved en større virksomhedsudviklingsindsats kan det være en fordel at bryde den ned i en række parallelle indsatsområder, som behandler komplementære emner, så som markedsudvikling, produktudvikling, produktionsudvikling, indkøb, organisation, og ledelses- og styringssystemer. Herved bliver det lettere at få klarlagt, hvad en samlet indsats vil kræve inden for de enkelte områder. En empirisk undersøgelse har vist, at virksomheder i en større virksomhedsudvikling ofte skifter fokus for deres indsats. Orkestrering indebærer således også en mulighed for at iværksætte et udviklingsforløb inden for et område, som kunne skabe grundlag for en indsats inden for et af de andre områder.

Integrere forskellige tidshorisonter

Som nævnt i indledningen, er det vigtigt at være opmærksom på at virksomhedsudvikling skal imødekomme to tilsyneladende modstridende krav, nemlig at kunne fremvise resultater inden for en kortere tidsperiode og samtidig at skabe grundlag for en mere langsigtet udvikling. En måde at forene disse to hensyn på er:

- at identificere de mere langsigtede perspektiver ved kortsigtede aktiviteter – med henblik på at undersøge, om de sidste kunne være ”et skridt i den rigtige retning”, og
- at identificere kortsigtede aktiviteter, som kan afledes af langsigtede løsninger, og som vil kunne skabe et grundlag for på et senere tidspunkt at realisere disse langsigtede løsninger. Denne tilgang støtter en organisatorisk lærings indfaldsvinkel.

Udvikling af scenarier, visioner og koncepter for fremtidig produktion eller forretningskabelse har også vist sig at skabe grundlag for at identificere sammenhængende kort- og langsigtede aktiviteter.

Mestre flere arbejdsformer

De turbulente omgivelser, som de fleste virksomheder befinder sig i, nødvendiggør en stor omstillingsevne. Den må kunne skifte fra et fokusområde til et andet. Og organisationen må kunne forfølge et sæt af mål i en periode, for at skifte til andre mål i en efterfølgende periode. For eksempel havde en virksomhed lagt megen vægt på hurtigt at kunne introducere nye produktmodeller og havde fået hele organisationen til at arbejde efter dette mål. Men uforudsete kvalitetsproblemer bevirkede, at alle i en periode måtte koncentrere sig om at få rettet kvaliteten op inden det blev for livstruende. Med henvisning til analogien til orkesterspil svarer det til at et orkester skal kunne skifte fra en lyrisk passage i en sats til et mere kraftfuldt udtryk efterfølgende.

Det har imidlertid vist sig ikke at være så nemt at foretage sådanne hurtige skift. For eksempel er mange ledelsessystemer indstillet til en "normal" situation, som ikke eksisterer i praksis. Ledere og medarbejdere har dog vist sig at være i stand til intuitivt at arbejde med et spektrum af forskellige situationer, men det sker som regel på ad hoc basis og med en følelse af dårlig samvittighed over at afvige fra den "normale" procedure.

Det skulle være muligt for en virksomhed at definere en række arbejdsformer til forskellige situationer. For eksempel fortalte en direktør, at der var indarbejdet en klar rutine i at håndtere nedjustering af arbejdsstyrken ved vigende salg – uden at der bredte sig en krisestemning i hele virksomheden. Et andet eksempel er vore erfaringer med begrebet "Time Out", kendt fra sportsverdenen, som en mulighed for at inddrage driftsfolk i mere langsigtet virksomhedsudvikling. Selv om det kræver et helt andet sprog og en anden arbejdsform – med vægt på at lege med ideer og muligheder, har det vist sig muligt at anvende en eksperimenterende og innovativ arbejdsform til at udvikle fælles billeder af mulige fremtidige produktionsformer, cf. Riis & Jørgensen (2002).

Forfatterens refleksion

Mange af de virksomheder, der har deltaget i PEV-projektet, har vejet tilbage for at anvende strømlinede projektporteføljemodeller til håndtering af deres mange interne udviklingsaktiviteter. Samtidig har de erkendt, at det er en kompleks problemstilling, som er underkastet stor dynamik. Vort ærinde i dette kapitel har været at få sat ord på denne situation, så det bliver muligt at gøre ledelse af intern udvikling til genstand for en mere eksplicit drøftelse i virksomheden.

Kompleksiteten består blandt andet i, at der må inddrages flere aspekter, som fremdrager komplementære synssæt. De kan ikke umiddelbart sammenlignes, og kræver derfor en afvejning af flere, ofte modstridende hensyn. Flere af de interviewede ledere har tydeligvis med succes praktiseret at skabe en situationsbestemt helhedsbetonet afvejning af aspekter, men ofte intuitivt.

Betydningen af at identificere aspekter og drivkræfter for intern virksomhedsudvikling er blandt andet en øget vægt på selve processen, hvormed en virksomhed håndterer sine udviklingsaktiviteter, snarere end næsten udelukkende at fokusere på den resulterende udvælgelse af en portefølje og efterfølgende prioritering. Indførelse af begrebet "orkestrering" samt de tre strategi-paradigmer og de forskellige sammenhængsmodeller skal ses som midler hertil. Det er vort håb, at en mere eksplicit identifikation og diskussion af de bagved liggende drivkræfter vil gøre det mere legitimt at gennemføre en åben dialog om den vanskelige afvejning af de mange hensyn.

Virksomhedernes dynamiske omgivelser afspejler sig også i den måde intern virksomhedsudvikling kan håndteres på. Flere virksomheder har været ude for, at deres strategiske situation har ændret sig markant, hvilket har medført behov for at identificere nye interne udviklingsaktiviteter og at ændre prioritering af allerede igangsatte.

De dynamiske forhold kan tilskynde til at anlægge en organisatorisk læringsvinkel. Når en ledelse vælger at formulere udviklingsaktiviteter som et program for de næste 3 år, bliver det naturligt at spørge, hvad der så kommer bagefter – eller hvilke muligheder hhv. begrænsninger programmet medfører for de følgende år. Det giver mulighed for at medtage aktiviteter, som er med i det nuværende program, og at bygge videre på de resultater der vil være opnået om 3 år.

De dynamiske forhold tilskynder til at fokusere på det korte sigt samtidig med, at der indbygges et langsigtet perspektiv. I stedet for at iværksætte alle ønskede udviklingsaktiviteter, bruger flere virksomheder at etablere en idekasse med udviklingsaktiviteter, hvorimod kun de mest nødvendige iværksættes. Herved skabes større styrbarhed i en dynamisk situation.

Begreber som skift i virksomhedens strategiske situation, orkestrering, formning af virksomhedsudvikling og kombineret af orkestreringsformer repræsenterer en bred tilgang til intern virksomhedsudvikling og kan være med til at sætte ord på en både kompleks og dynamisk problemstilling til brug ved en intern dialog i virksomheden.

Referencer

BUKH, PER NIKOLAJ et al., (2004), Strategikort, Børsens Forlag.

- FINE, C.H. (1998), Clockspeed, Sloan School of Management, MIT.
- McGOVERN, JAMES et al. A practical guide to Enterprise Architecture. Prentice Hall, USA, 2004.
- MITENS, L. & JOHANSEN, J. (1986), Analyse og diagnose – Produktionsstyring, Institut for Produktion, Aalborg Universitet.
- RENTZHOG, OLOF, (2000), Procesorientering - Et grundlag for moderne virksomhedsstyring, Studentlitteratur.
- RIIS, J.O. & JOHANSEN, J. (2000), Udvikling af fremtidens produktion, CO-industri og Dansk Industri.
- RIIS, J.O. & H. JØRGENSEN (2002), Time out: A means for initiating a strategic development process for operations, Proceedings of the 4th International CINet 2002 Conference on “Continuous Innovation in Business Processes and Networks, edited by R. Smeds, HUT, Finland, ISBN 951-22-6100-6.
- RIIS, J. O., & MIKKELSEN, H. (1997), Capturing the nature of a project in the initial phase: Early identification of focal areas. Project Management, vol. 3.