

## Projektledelse og Forandringsledelse: Forandringen er målet

Hans Mikkelsen & Jens Ove Riis

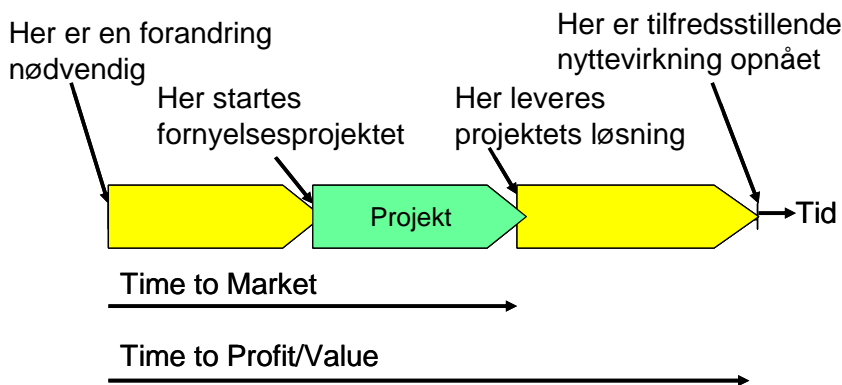
I det foregående nummer af Projektledelse argumenterede vi for at revurdere tænkning og praksis om intern udvikling og produktudvikling ved at se både drift og projekter på en måde, så deres samspil bliver mere rettet mod hurtigt at opnå drifts- og forretningsværdi.

Vort udgangspunkt er, at de fleste projekter indgår i større udviklingsinitiativer, samt at fokus ikke begrænses til projektets varighed, men gælder tiden fra det tidspunkt, hvor udvikling er nødvendig og indtil den ønskede nytteværdi er opnået. Hvordan kan vi skabe tempo i hele dette forløb?

Hvordan kan vi organisere en kontinuert ledelse fra første initiativ til opnået nyttevirkning, når der både er en driftsorganisation og en projektorganisation? Både initiering af interne udviklingsinitiativer og opnåelse af nyttevirkning efter projektets leverancer rummer markante udfordringer og rejser spørgsmål ved, om der kan opnås en bedre sammenhæng mellem projektledelse og forandringsledelse.

I denne artikel vil vi diskutere, hvordan forbedrings-, udviklings- og fornyelsesaktiviteter hurtigt og effektivt kan udvælges og formes. Vi vil først diskutere udfordringer og vanskeligheder, dernæst foreslås nye måder som supplement til gængs praksis.

### Forandringsforløbet



### *Mange processer i en virksomhed*

Det der foregår i en virksomhed (eller organisation) kan indfanges i forskellige processer. De repræsenterer et bredt spektrum af aktiviteter fra gentagne driftsopgaver til innovativ udvikling af radikale ideer. Hvis man beskriver aktiviteter i en virksomhed på et givet tidspunkt, vil de kunne placeres i de nedennævnte kategorier.

- Driftsprocesser
- Vedligehold

- Forbedringer
- Udvikling
- Fornyelse

Disse processer er imidlertid i høj grad indbyrdes afhængige over tid. For eksempel vil driftsprocesser hyppigt give anledning til initiering af vedligehold, forbedringer og endda udvikling, som ved afslutning igen skal forankres og overdrages driften. Andre udviklings- og fornyelsesaktiviteter initieres ud fra eksterne impulser, men må implementeres i driften, hvis de skal have nogen virkning. Erfaring fra projektledelse viser, at koordinering mellem flere udviklingstiltag (Interface Management) udgør en særlig udfordring. Det samme gør sig gældende for overgang fra en type processer til en anden, specielt til og fra driftsprocesser.

**'Når toplederen kigger ned i organisationen, han eller hun se, at folk styrter rundt og har travlt, travlt, travlt, holder møder med hinanden, sender mange memoer, nedsætter nye udvalg, holder power-point præsentationer, bestiller rapporter og pakker hinandens kalendere med en voksende liste af gøremål. Det ser hektisk og betryggende ud. Men i virkeligheden kommer der intet ud af det. Travlheden har intet fokus, og aktiviteten handler udelukkende om at få det til at se ud som om, der sker en masse, fordi vi alle har forstået, at det er nødvendigt at handle. Men i virkeligheden får de oplagte muligheder og reelle problemer lov til at ligge, fordi man bruger tiden på hinanden, og ikke på mulighederne og problemerne.'**

(John P. Kotter. Harvard professor og ledelsesguru)

## ***Udfordringer***

Det er vigtigt at slå fast, at initiering af udviklingsaktiviteter både er en vigtig opgave og er krævende. Der findes ikke en enkel og anbefalelsesværdig måde at foretage initiering på. Nogle af udfordringerne er:

### *Inerti*

Der går ofte nogen tid fra, at en forandring er nødvendig eller attraktiv og til, at en eller anden ser det, erkender det og tager initiativ. For ændringstiltag, som griber ind i flere organisatoriske enheder (funktioner, afdelinger, mv.), kan der konstateres en vis inerti med de indledende drøftelser. For hvem har ansvaret for at tage initiativ til tværgående aktiviteter, når de daglige driftsopgaver inden for de respektive organisatoriske enheder påkalder sig megen ledelsesmæssig opmærksomhed?

Som nævnt i bogen 'Ledelse af Projektmylderet' (Mikkelsen, 2005), vil topledelsen naturligt engagere sig i de store udviklingsaktiviteter, mens de knapt så iøjnefaldende tværgående udviklingsaktiviteter befinder sig i en gråzone med beskedent ledelsesmæssig opmærksomhed.

Punktet 'nu er udvikling eller forbedring nødvendig' er ikke tydeligt. Presensing og at være proaktiv er en udfordring.

#### *Mange kræfter på spil*

Virksomheder har til enhver tid mange ideer til fornyelse og forbedring og sætter mange tiltag i gang, så man kan tale om et mylder af interne udviklingsprojekter (Mikkelsen, 2005). De har forskelligt indhold og initieres og drives frem af et spektrum af aktører med forskellige legitime formål. I bestræbelser på at signalere handlekraft udadtil over for aktionærer, kunder og ansatte vil topledelsen ofte presse på internt for, at markante ændringer iværksættes. Og det ligger i jobbeskrivelsen for ledere af virksomhedens afdelinger, at de iværksætter udviklingsaktiviteter inden for deres eget område. Hertil kommer ideer og konkrete forslag til forbedringer fra menige medarbejdere. Disse velmente initiativer fører oftest til afdelingsvise 'siloprojekter' og forbedringer frem for større tværorganisatoriske udviklinger.

Der består derfor en udfordring i at få rede på de mange initiativer til virksomhedens udvikling, herunder at forstå deres baggrund og indbyrdes afhængighed, at forme udviklingstiltag til helstøbte initiativer (programmer) – og at stille ønsker om forandring over for organisationens forandringsevne.

#### *Formning og timing er vigtig*

Nogle ønsker om forandring kan umiddelbart formuleres som et projekt og iværksættes med en præcis plan for dets realisering. Andre forslag kræver en analyse og vurdering, før der kan formuleres et konkret udviklingsprojekt, ligesom projektet må formes ud fra strategiske og organisatoriske overvejelser.

En af udfordringerne ved at sortere ønsker og krav om forandring er betinget af, at der ofte går en rum tid fra en ide er modtaget til det passer ind i virksomhedens strategiske og taktiske mønster at iværksætte den. Det understreger betydningen af at holde forslagsstillere og øvrige interessenter orienteret om status og prioritering – for at fastholde motivationen.

### ***Ideland***

I nogle virksomheder behandles forslag til intern virksomhedsudvikling på et årligt møde, hvor næste års indsats fastlægges. De vindende forslag sættes i værk, mens de ikke-heldige forslag gemmes hos forslagsstillerne i skuffen til næste år. Vi har tidligere argumenteret for en løbende formning af ønsker og krav til intern virksomhedsudvikling, hvorunder enkelte forslag kombineres til en mere sammenhængende indsats – evt. i et udviklingsprogram, og hvor der tages hensyn til organisationens formåen (kapitel 7 i Grundbog i Projektledelse, 9. Udgave).

I lyset af de nævnte udfordringer vil vi foreslå, at der dannes et Ideland, hvor ideer, forslag, ønsker og krav til intern virksomhedsudvikling samles og videreudvikles til større udviklingsinitiativer og til projekter. På den måde bliver der skabt synlighed i organisationen, men forhåbentlig også en forståelse og accept af, at en ide ofte må modnes og indplaceres i en større sammenhæng.

Et ideland er ikke kun et passivt opsamlingssted for indkomne ideer. Arbejdet i ideland kan skærpe opmærksomheden på nye eksterne og interne udfordringer og muligheder. Ledelsen kan formulere strategiske udfordringer, som indebærer nytænkning og udformning af radikale løsningsforslag.

Det kan f.eks. foregå ved workshops med deltagere fra forskellige dele af virksomheden, hvor der ikke alene bliver anledning til at brainstorme om kreative ideer, men hvor ideer kan samles i nye forretningskoncepter, som kan underkastes en bred vurdering. Eksempelvis:

Hvordan vil det være muligt at udvikle et produktprogram til de store markeder i BRICS-landene (Brasilien, Rusland, Indien, China og Sydafrika)?

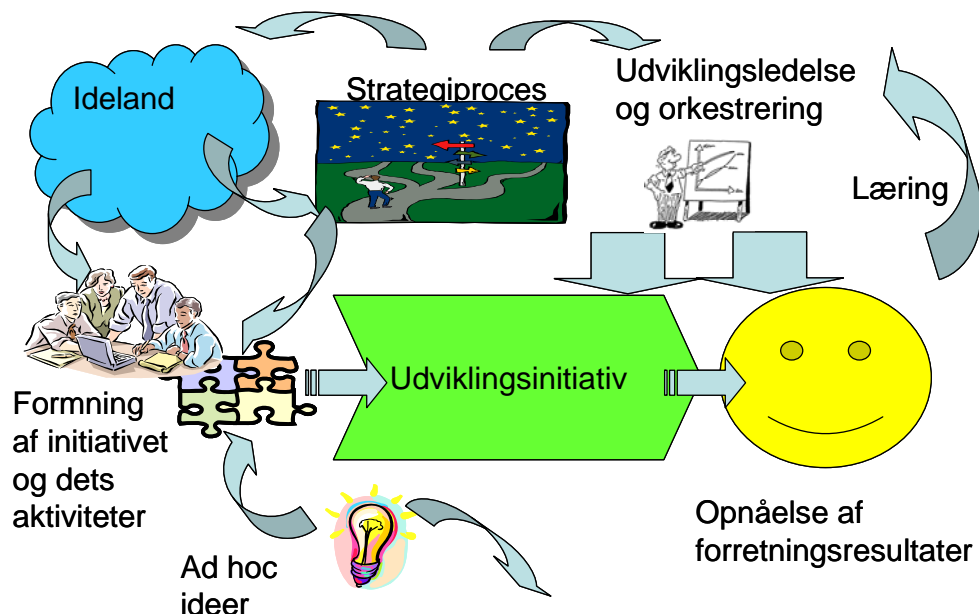
Hvordan kan ordrebehandling omlægges, så "hitraten" for accepterede tilbud fordobles samtidig med at ordrebehandlingstiden og den samlede indsats skæres ned med en tredjedel?

Hvordan kan et service-koncept udvikles, som kan skabe en fordobling af omsætningen?

En dynamisk og adræt iværksættelse af intern virksomhedsudvikling foregår med hyppig aktivitet i ideland, velformede udviklingsinitiativer, tempo i igangsatte udviklingsinitiativer og vel timet igangsættelse af nye aktiviteter.

Et Idelands rolle kan illustreres ved hjælp af nedenstående figur.

### Udviklingsledelse – on-going processer



## *Formning*

I stedet for at kaste sig ud i sortering af projektideer og dannelse af udviklingsprojekter foreslår vi, at første skridt er dannelse af udviklingsinitiativer i overensstemmelse med formulerede strategiske og forretningsmæssige mål – inklusive vedligeholdelsesaktivitet og forbedringsaktivitet. Et udviklingsinitiativ kan opfattes som et sammenhængende sæt handlinger for opnåelse af et forretningsmål, der er afstemt med organisationens forandringsevne.

Nogle vil kalde udviklingsinitiativet en portefølje af projekter eller et udviklingsprogram. Vi er lidt forbeholdne overfor disse betegnelser på grund af den gængse opfattelse af, hvad de betyder. I vores optik kan et udviklingsinitiativ være på forbedringsniveau, på udviklingsniveau, på fornyelsesniveau eller være en blanding. Nogle af dets aktiviteter kan håndteres som projekt, andre vil være arbejdsgruppeopgaver (task force opgaver) og mange vil være forandringsopgaver hos driftsmedarbejdere. Udviklingsinitiativet komponeres og orkestreres.

Indholdet vil være dynamisk – det må tilpasses og organiseres hen ad vejen. Formning af et initiativ bygger på virksomhedens udviklings- eller forandringsstrategi, på organisationens forandringsevne og på øvrige igangværende udviklingsinitiativer. Det kan føre til, at man ikke vælger at iværksætte på projektfacon, men vælger andre organiseringer og iscenesættelser af forandringsprocessen.

### **Forandringsstrategier**

- Rationalitetsstrategi – definer løsningen og gennemfør den
- Søge-lærestrategi – nyttemålet er synligt, men løsningerne skal findes og iværksættes hen ad vejen
- Magtstrategi – jeg har løsningen og gennemfører den
- Politisk strategi – lad os se hvad vi kan få tilslutning til, i hvilken takt det er muligt at ændre, samt hvad andre vil gøre

Ledelse af udviklingsinitiativet vil sige at arbejde med nyttemålene (værdimålene), ideudvikle, komponere aktiviteter, arrangere og organisere dem (orkestrere dem) og at lede dem. Nogle vil kalde det porteføljeledelse eller programledelse – men vi vil hellere kalde det udviklingsledelse. Vi opfatter det begreb som ledelsesmæssigt mere omfattende end de to først nævnte – og det er en linieledelsesopgave.

## *Diskussion og konklusion*

En tydeligere strukturering af forbedrings- og udviklingsaktiviteten i synlige udviklingsinitiativer bidrager til, at initiativtagere skærper deres ideer, så de passer bedre ind i de prioriterede udviklingsområder. Det bidrager også til, at ledelsen får skærpet fokus og lægger en større arbejdsindsats i en sammenhængende ledelse – ofte

med den følge at projektmylderet reduceres til færre, men mere vægtige, sammenhængende udviklingstiltag.

(I en efterfølgende artikel vil vi behandle aspekter ved organisering af udviklingsledelse)

#### *Referencer*

Andersen, Erling S., K.V. Grude & T. Haug (1993). Målrettet Projektstyring. NKI Forlaget, Oslo

Mikkelsen, Hans (2005). Ledelse af Projektmylderet, Børsens Forlag

Mikkelsen, Hans & Riis, Jens O. (2007). Grundbog i Projektledelse, Prodevo, 9. udgave

Mikkelsen, Hans & Riis, Jens O. (2008). Adræt Projektledelse, Prodevo

Mikkelsen, Hans & Riis, Jens O. (2009). Projektledelse og Forandringsledelse: Har de noget til fælles?