

Projektledelse og Forandringsledelse: Har de noget til fælles?

Hans Mikkelsen & Jens Ove Riis

Det er tankevækkende, at den omfattende litteratur, der findes om forandringsledelse og projektledelse, sjældent trækker på hinanden. I denne artikel vil vi tage det organisatoriske aspekt ved forandringsledelse og projektledelse op og spørge, om der ikke er behov for at tage nogle af vore vante forestillinger op til revision.

Interne udviklingsprojekter

Artiklens fokus er virksomheders interne udviklingsprojekter - produktudvikling og forretningsudvikling, kvalitetsudvikling, IT til administrative processer, produktionsudvikling og kompetenceudvikling m.fl.

Set fra projektperspektivet lægges der traditionelt megen vægt på de tekniske aspekter – om end alle er opmærksom på, at projekters succes ikke alene beror på god teknisk leverance, men på at der i den sidste ende opnås driftsmæssig og forretningsmæssig nyttevirkning. Men de dertil knyttede forandringsproces aspekter er ofte kun behandlet under etiketten 'kommunikation'. Vor "Fire-perspektiv" model søger at råde bod herpå ved at foreslå, at et projekt – udover et teknisk perspektiv – også anskues ud fra en forretningsmæssig, en organisatorisk og en interessentsynsvinkel (Mikkelsen & Riis, 2007).

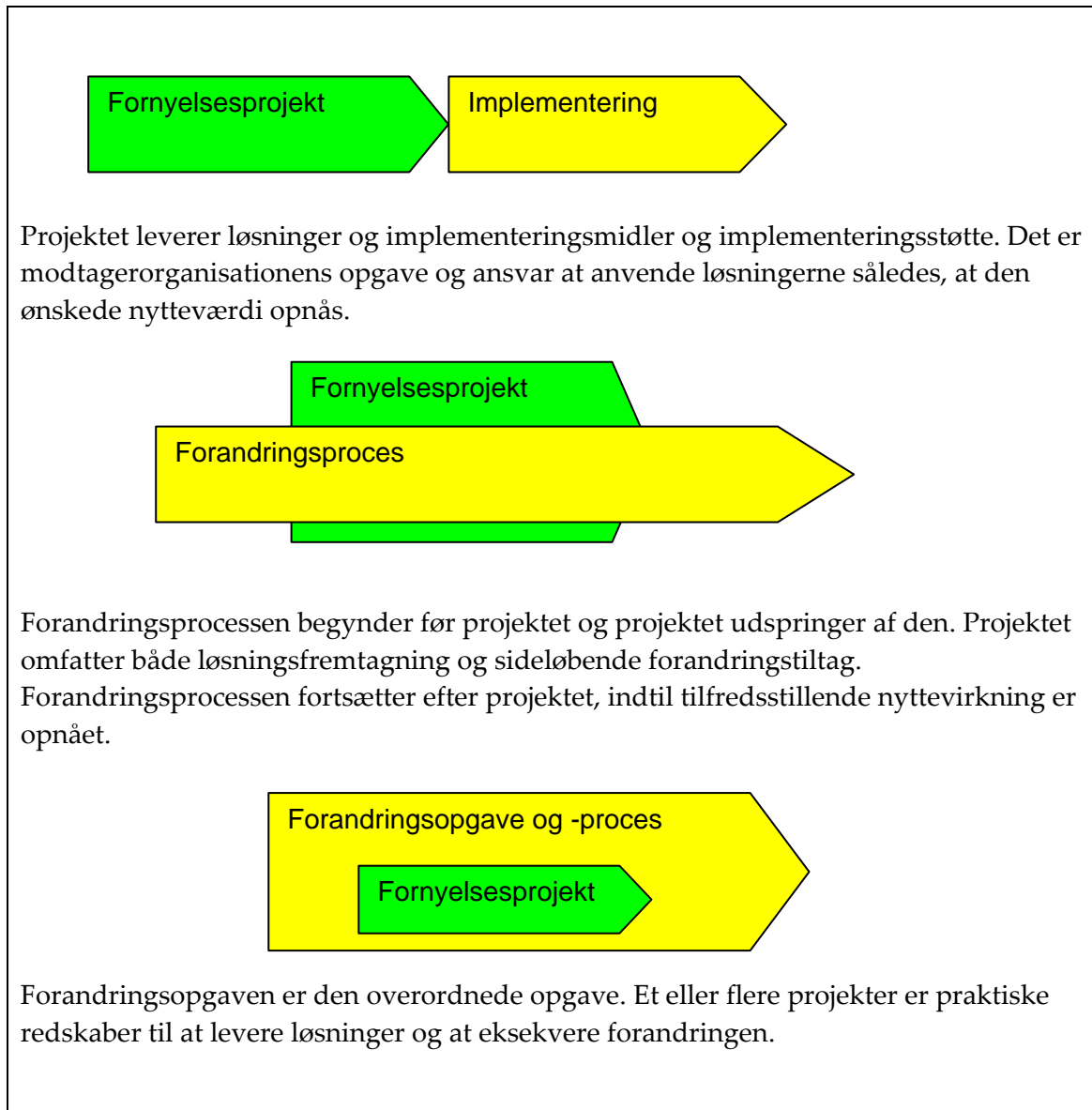
Udvikling og forandring

Der har traditionelt været et modsætningsforhold mellem udvikling og drift. Det kan der være mange, og endda gode forklaringer på, især når der er tale om langsigtede udviklingsopgaver, som rummer radikal fornyelse. Men vi ser i dag et bredt spektrum af udviklingsopgaver, som indebærer forandringer i driften inden for en kortere og mellemlange horisont. De mange Lean-aktiviteter tager udgangspunkt i den daglige drift, og det er blevet kutyme for underleverance-ydelser at indflette krav om årlige forbedringer i både pris, kvalitet og leveringsevne. Derfor er udvikling af drift blevet et aktuelt emne, som fortjener opmærksomhed.

En traditionel driftsorganisation må derfor også opbygge kompetence til at varetage forbedringer og udvikling. Mange af disse opgaver organiseres ikke som projekter, men udføres af 'tovholdere', arbejdsgrupper/task forces i dagligdagen. Men de anvender måske projektverdenens arbejdsmetodik.

Projekter som led i en forandringsproces

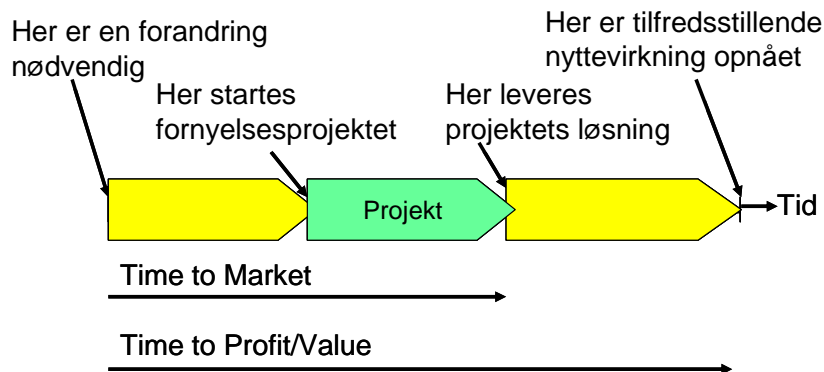
Figur 1 viser forskellige opfattelser af projekt og forandring.



Figur 1. Forskellige relationer mellem et fornyelsesprojekt og forandringen

Mens den første model bygger på en opfattelse af fornyelsesprojektets opgave som at levere et system eller et produkt, så lægges der i den sidste model vægt på, at det er driftsorganisationens forandringsproces, der skaber værdien sideløbende med at en del af forandringen håndteres på projektfacón. Dette skift kan udtrykkes ved, at det for et fornyelsesprojekt ikke længere hedder "time-to-market" forstået som "systemet er brugsklart", men som "time-to-profit/benefit" forstået som "drifts- og forretningsværdi er opnået". Tendensen er også afspejlet i litteraturen, jf. Andersen (1993) og Mikkelsen & Riis (2007), sidstnævnte gør tydeligt opmærksom på skabelse af nytteværdi i deres seneste bog om Adræt Projektledelse (Mikkelsen & Riis, 2008). Som vist i figur 2 er det ikke tilstrækkeligt at gennemføre selve projektet hurtigt. Det er hele forandringsforløbet fra de første erkendelser om behovet for at forandre og til ny nytteværdi er opnået, der skal være hurtigere.

Forandringsforløbet



Figur 2. Det samlede forandringsforløb.

Når talen falder på tempo, er fokus ofte kun projektfasen. Erfaringer viser at tiden fra nogles erkendelse af forandringens nødvendighed og til beslutning om projektstart er lige så lang eller længere end projektets varighed. Erfaringerne viser også, at tiden fra løsning til tilfredsstillende benefit ofte er længere end projektets varighed.

Forbavsende mange projekter er en produktmæssig succes, men ikke en nyttemæssig succes.

Driftsorganisationen som opdragsgiver

Generelt er der enighed om, at projektledere ikke kan intervenere i driftsorganisationens (modtagerorganisationens) ledelsesområder og, at det derfor er driftsledernes ansvar og opgave at opnå nyttevirkningerne. Et spørgsmål er hvilken aktiv indsats de bør udfolde og hvor meget projektledelsen og projektgruppen gør for dem. Der er flere virkemidler til at få driftsorganisationen inddraget i et udviklings- og forandringsprojekt, f.eks.

- brugermedarbejdere i projektgruppen bidrager til at sikre rigtighed og planlægger overgangen
- superbrugere vejleder og støtter ved indkøring
- supportgrupper løser tekniske problemer og retter fejl hurtigt under indkøringen
- følgegrupper orienteres og høres
- projektejer, sponsor og styregruppe forankrer løsningerne i driftsorganisationen
- kommunikation (information og høring) mellem projektgruppen og brugerorganisationen

Det er karakteristisk, at disse virkemidler ses som projektorganisatoriske tiltag. Dannelsen af en projektorganisation skaber ofte en opfattelse af, at udviklings- og forandringsarbejdet foregår der – adskilt fra den berørte driftsorganisation om end nogle medarbejdere er placeret i projektgruppen. Det får nemt karakter af, at projektorganisationen er i en push rolle – den skal skubbe fornyelsen (roll-out). Hvordan kan vi i stedet se en forandringsorganisation som hoveddrivkraft og projektorganisationen som et supplerende element? Eller handler det om, at nogle personer lægger langt større kræfter i forandringsopgaven? Hvordan skaber vi pull, hvor driftsledelsen trækker løsninger fra projektgruppen? Hvordan fastholdes indsatsen for at opnå nytteværdi efter projektets afslutning?

Projektorganisation er et virkemiddel til at skabe fokus på en opgave. Hvordan fokuserer driftsorganisationen på forandringsopgaven og forandringsprocessen? Driftsorganisationens chef er den forandringsansvarlige? I forandringstiltag, der hovedsagelig involverer en enkelt organisatorisk enhed, kan dennes leder blive udnævnt til forandringsansvarlig chef og forandringen er på dagsordenen i enhedens ledergruppe. Hvis derimod forandringen omfatter flere enheder, har disse enheders fælles ledergruppe ansvar for opnåelse af nyttevirkning og af accept i driftsafdelingerne. Projektorganisationen er en temporær organisation – forandringsorganisationen er driftsorganisationen – for at holde fast.

De driftsledere, som berøres af forandringen, i form af at de må ændre organisation, medarbejderkompetencer, systemer, præstationer, faciliteter m.m., bør udføre forberedelsesaktiviteter og omlægningsaktiviteter og stå for skabelsen af nytteværdi. Det kan de måles på gennem fastsatte nyttemål og succeskriterier. Forandringen er på dagsordenen for deres jævnlige driftsledelsesmøder. De har afgørende indflydelse på timing af projektets leverancer. De er ikke en 'følgegruppe' men en aktiv ledelsesgruppe med langt større betydning end en traditionel styregruppe.

Forandringsorganisationen består i forløbet af mere end projektorganisationen. Der kan være foranalysegrupper, arbejdsgrupper om tiltag udenfor projektregi, driftslederes ændringsaktiviteter sideløbende med hverdagens arbejde og koordineret med projektets leverancer. Der vil være aktivitet for at skabe forståelse og accept hos berørte parter. Der vil være organisationstilpasninger og justering af medarbejderstab. Der vil være ledelsesindsats for at bringe nye kompetencer i spil og for at nå op på acceptabelt præstationsniveau. Tempoproblematikken i figur 2 tilsiger at flest mulige forandringsaktiviteter udføres sideløbende med selve projektet og at de baseres på etapevise leverancer fra projektet.

Det væsentlige ved denne organisering er at tydeliggøre, at forandringen er linieledelsens ansvar og at opgaven er lige så synlig i dagligdagen som deres driftsledelsesopgaver. I en undersøgelse af 30 danske virksomheders interne udviklingsaktivitet (Mikkelsen, 2005) viste det sig, at ledelsens opmærksomhed på det enkelte udviklingstiltag er en afgørende energifaktor til opnåelse af tempo og kvalitet. Denne organisation er integreret i driftsorganisationen - den fungerer fra første skridt til forandring og den fungerer indtil nytteværdien er opnået – eller utilfredshed og nye ydre vilkår foranlediger næste forandringstiltag. Hertil kommer, at KPI'er på

opnåelsen af accept, tilfredshed og nyttevirkninger virker på lige fod med KPI på driftspræstationerne. Ledere ved, at 'de får det de måler'.

Mary Beth O'Neills roller i forandringsprocessen:

Sponsor: Har autoriteten til at gennemføre forandringen. Har kontrollen med ressourcerne.

Støttende og bærende sponsor: Sponsorerer forandringen i eget område, selv om hovedansvaret er placeret højere i organisationen

Implementør (forandringsleder): Implementerer forandringen i eget område. Refererer til sponsor. Har ansvar for løbende feed-back til sponsor om forandringens fremdrift.

Change Agent: Faciliterer forandringen. Hjælper sponsor og implementørerne med at være på rette kurs. Holder sponsor om bord. Har ingen direkte autoritet overfor implementørerne.

Advokat: Har en ide – men behøver en sponsor for at føre den ud i livet. Er stærkt motiveret.

Afslutning

Er der brug for at revurdere tænkning og praksis om intern udvikling ved at se både drift og projektet på en måde, så deres samspil bliver mere rettet mod at opnå tilfredsstillende drifts- og forretningsværdi hurtigt? Hvordan integrerer vi opfattelserne af projektorganisation med opfattelserne af forandringsorganisation – jf. blandt ovenstående fra Mary Beth O'Neill? For eksempel som vi har foreslået ved at definere rollen for driftsorganisationen som den proaktive opdragsgiver og med projektledelsens styrke ved løsningsudvikling? Det vil kræve fokus på opbygning af en udviklingskompetence i driftsorganisationen og fokus på, at projekter skaber nytte.

Andersen, Erling S., K.V. Grude, T. Haug (1993). Måltrettet Prosjektstyring. NKI Forlaget, Oslo

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

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

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

O'Neill, Mary Beth (2000). Executive Coaching with Backbone and Heart. Jossey-Bass