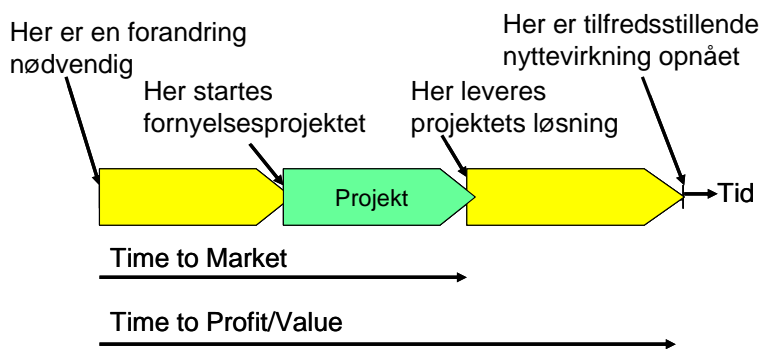


Projektledelse og Forandringsledelse: Kontinuitet i udviklingsledelsen

Hans Mikkelsen & Jens Ove Riis

I to forudgående artikler har vi undret på den ofte mangelfulde sammenhæng mellem projektledelse og forandringsledelse i litteraturen om organisations- og forretningsudvikling. Nedenstående figur illustrerer, at endemålet er opnåelse af drifts- og forretningsnytte og at det betyder væsentlig vægt på effektiv forandringsledelse. Figuren illustrerer, at projektledelse kun dækker en del af det samlede forandringsforløb, så vi efterlyser den sammenhængende aktive ledelse i alle tre etaper.

Forandringsforløbet



Figur 1. Forandringsforløbet set i projektperspektiv

I artikel nr. 2 advokerer vi for, at man ikke iværksætter projekter som enkeltstående tiltag, men fortrinsvis søger at danne mere kraftfulde forbedrings- og udviklingsinitiativer (udviklingsprogrammer) ved velorganiseret strategiledelse, ideudvikling og formning af udviklingsområder og udviklingsinitiativer. Vi ser det som en on-going ledelsesaktivitet, om end strategiplanlægning har tendens til at foregå med særlig indsats ved den årlige budgetlægning.

Et eksempel: En virksomhed vil ind på det franske marked med målet at nå en vis afsætning og indtjening voksende fra år 2011 og fremover. Første skridt kan være at udpege den markedsansvarlige chef, som derpå leder hele initiativet. Nogle tiltag vil have projektform – f.eks. etablering af distributionssystem, etablering af fornødne IT-systemer. Andre vil være mindre task-force opgaver – f.eks. analyser af markedsforhold, etablering af web-site, oversættelse af salgsmateriale. Atter andre vil være linieopgaver – f.eks. søgning af forhandlere, indgåelse af aftaler, ansættelse af salgspersonale. Udviklingslederen assisteres af business developers, projektledere og andre ressourcepersoner.

Udfordringer

At arbejde med ideudvikling og formning af udviklingsinitiativer rummer ledelsesmæssige udfordringer. Den forskellige natur af forslag vil fordre, at ledelsen mestrer forskellige arbejdsformer spændende fra håndtering af meget konkrete tiltag til løbende udvikling af

muligheder. Der vil være behov for en dynamisk formning, igangsætning og opfølgning af udviklingsinitiativer, som samtidig har en høj grad af transparens, så de mange personer der berøres, kan forstå baggrund og motivation for de bagvedliggende beslutninger. Der stilles således store krav til ledelsen om løbende at kunne kommunikere bredt om fremdrift og om ændringer og justeringer undervejs.

Ledelse af formningsarbejdet

Den sammenhængende ledelse i forløbet kan placeres ved tidligst muligt at udpege en ansvarlig leder af det enkelte udviklingsinitiativ (-program). Det kan være en produktchef, en markedschef, en forretningsprocesejer eller andre ledere, som udpeges til at lede udviklingsinitiativer tværororganisatorisk – i samvirke med andre berørte linieledere. Vi kan kalde lederen forandringsleder eller måske bedre udviklingsleder. Ikke at forveksle med det projektorganisatoriske begreb 'programleder', der leder et program af flere projekter. Udviklingsinitiativet består nemlig i vor optik af mere end projekter – jævnfør eksemplet.

Det er virksomhedens ledere, der sammen finder frem til sættet af udviklingsinitiativer og det er den enkelte udviklingsinitiativleder, der former sit initiativ sammen med sit lederteam. De assisteres af Business Developers og andre medarbejdere (bl.a. projektledere) – i forandringsledelsessproget kaldt Change Agents. Men det er lederne egen aktive og stærke medvirken, der skaber forståelse, commitment og fodslaw. Det er også den, der sikrer en realistisk opfattelse af ressourcebehov og forandringskapacitet.

Ledelse af udviklingsforløbet

Killing (2005) og andre rådgivere i forandringsledelse lægger stor vægt på, at udviklingslederen skaber et tværororganisatorisk team, som skal eje og gennemføre forandringen – helt til ende. Han anbefaler en 'tage ejerskab og forpligtelse' proces, hvor lederne deltager direkte i formningsarbejdet og på en planche formulerer og signerer deres tilsagn. Ejerskabet udtrykkes ved 5 karakteristika eller elementer – se figur 2.

Ejerskabets 5 elementer – ifølge Killing (2005)

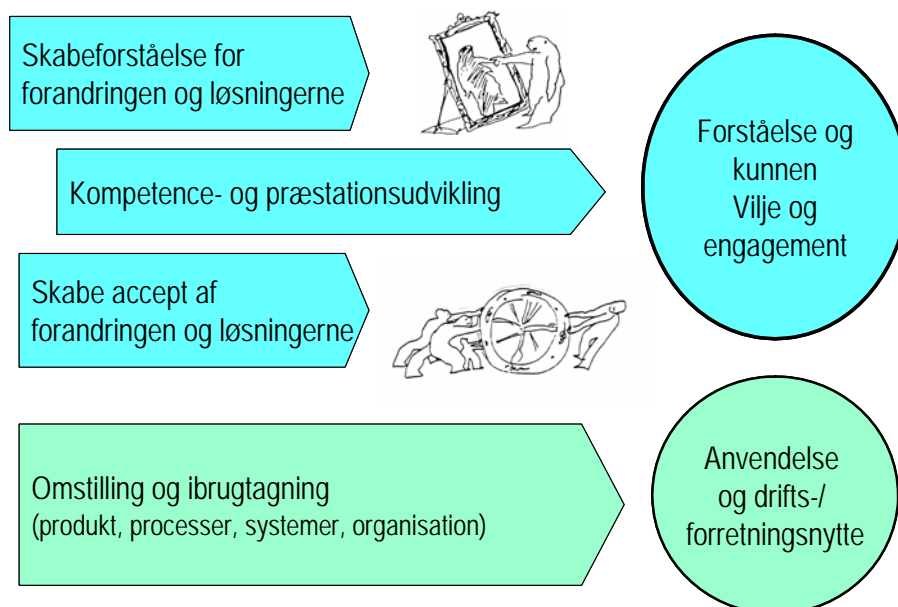
- Forståelse
Fælles forståelse af mål, udfordringer og konsekvenser
- Ansvarlighed
Tydeligt individuelt ansvar og fælles ansvar
- Forpligtelse
Tydeligt hvad den enkelte leder og ledergruppen som helhed står til regnskab for
- Bemyndigelse
Bemyndigelse til at disponere ressourcer og at træffe beslutninger
- Buy-in
Personlige tilsagn om at levere og at leve op til fælles mål

Figur 2. Ejerskabets 5 elementer

Ide- og formningsarbejdet har tyngde ved udviklingsinitiativets begyndelse, men vil vare ved som en dynamisk proces guidet af udviklingen i omverdenen og af nye erkendelser hos dem, som arbejder med initiativet. Udviklingslederen har hele tiden nyttemålet for øje, men arbejder både med at orkestrere initiativet (iværksætte nye tiltag, ændre igangværende tiltag, komponere sammenhænge, styre timing, organisere arbejdet, skaffe ressourcer, kommunikere forandringerne) – og at skabe resultater. Der er fokus på at eksekvere – at gennemføre forandring og at opnå nyttevirkning. Lidt forenklet kan man sige, at udviklingsledelse især bidrager til valg af de rigtige tiltag og til fastholdelse af forretningsfokus, medens kompetent forandringsledelse bidrager til forankring, situationsbestemt valg af fremgangsmåde og vellykket implementering - jævnfør figur 3.

Projektlederne af initiativets projekter må i høj grad rette blikket udad mod initiativets andre aktiviteter og bidrage til koordineringen – og rette projektets leverancer ind, så de er rigtige i sammenhængen og timingen. Man kan sige at projektet i højere grad ledes udefra end indefra. Tidens krav om adrætte projekter betyder, at projekterne må levere etapevis og hyppigt (Mikkelsen 2006 og 2008).

Det er en erfaring, at udviklingsinitiativer ofte mister opmærksomhed, når de tydelige projektleverancer er leveret. Det er udviklingslederens opgave at fastholde opmærksomheden på tempo og effektivitet indtil tilfredsstillende nyttevirkning opnås. Det er motiverende at markere de opnåede resultater, men samtidig må de tilbagestående opgaver også holdes for øje. Vedholdenhed – især for at nå de sidste 10% - er nødvendigt.



Figur 3. Fire opgaver i forandringsprocessen (Mikkelsen 2007)

Etapevist forløb

Som antydnet i figur 1 vil forandringsforløbet skifte karakter undervejs. Med de vidt forskellige aktiviteter, der gennemføres samtidigt, kan det være vanskeligt at kommunikere fokus, så engagement hos den enkelte fastholdes. Når der til kommer den dynamiske natur med mange ændringer og tilpasninger undervejs, så taler meget for at indtænke 3-5 markante etaper i forløbet, der kan strække sig over 2-3 år. Hver etape vil have sit særlige fokus og ønskede resultat. Herved bliver det lettere at kommunikere sigte og mål og at fastholde engagement.

Opdeling i gennemførelsesetaper tilskynder også ledelsen til at anskue udviklingsforløbet som en læreproces med mulighed for at tilpasse de efterfølgende etaper.

Benefit Management

Udviklingsprojekter leverer ofte udmærkede 'tekniske' produkter i form af nye systemer, nyt produkt, ny produktionsproces, nye medarbejderkompetencer osv. Men driftsmæssige og forretningsmæssige og andre typer af nyttevirkninger (værdier) fortaber sig – fordi de er udenfor projektlederens ledelsesfelt. Efter en projektleverance går der rum tid med at opnå rutine og fuld accept hos brugerne, at fjerne fejl i leverancen eller at forbedre den i lyset af brugerfaringerne, at trænge produktet ind på dets marked osv.

Med det komplicerede, mangesidede udviklingsforløb vil en mulighed for at bevare en helhedsopfattelse være at klargøre forretningskabelsen ved udviklingsforløbet, dvs. at definere initiativets "business case". Det vil indebære angivelse af både kvantitative og kvalitative værdier. Det enkelte indgående projekts succes måles på relevansen, kvaliteten og timingen af projektets leverancer – ikke mindst på hvor nemt og hurtigt de kan omsættes til drift og anvendelse.

Et virkemiddel til at fastholde fokus vil typisk være mål for nyttevirkningerne, 'på plads' milepæle og dertil svarende KPI (Key Performance Indicators), som måles hyppigt – ofte hver måned, som i eksemplet fra Radiometer. Denne rapportering sker opad i linieorganisationens ledelseshierarki. Belønning for opnåede resultater er vigtigere end belønning for at tage nye initiativer – 'du får det du måler' hedder et velkendt ledelsesprincip. Det er imidlertid vigtigt at være opmærksom på, at KPI'er ikke nødvendigvis kan indfange alt, og specielt at holde sig helheden for øje.

Direktør Peter Kürstein, Radiometer A/S siger:

Radiometer implementerede for 5 år siden ledelsesværktøjet Policy Deployment. Det er en simpel systematik, hvor strategiplanens visioner omsættes til en række helt konkrete mål, der er så strategisk vigtige for virksomhedens udvikling, at de bliver primære fokusområder i det kommende år for alle ledelsesniveauer, med topledelsen i spidsen. Målene har typisk karakter af gennembrudsmål, der er så ambitiøse, at de kun kan nås ved grundlæggende at ændre organisation, processer, eller arbejdsvaner. Målene er ofte også tværorganisatoriske, og de har karakter af ændringsprocesser, som kommer til at indeholde ikke kun et enkelt projekt, men en række af projekter. Når målene for det kommende år er fastlagt og de nødvendige procesændringer er defineret og specificeret ud i detaljerede handlingsplaner, så indebærer Policy Deployment processen en månedlig opfølgning, som i Radiometer er udformet som et heldagsmøde for de øverste ledelsesniveauer med direktionen i spidsen. På dette møde gennemgås virksomhedens driftsmæssige status og nøgletal, men den egentlige fokus på mødet er gennemgang af de strategiske procesændringer. Formålet med den månedlige gennemgang er at få sikkerhed for, at de

iværksatte ændringer virker efter hensigten, og hvis de ikke gør det, så at korrigere ændringsplanerne, så man kommer tilbage på sporet. Derfor er opfølgning på månedlige resultatmål en meget vigtig del af processen. Både strategi, mål og den månedlige fremdrift på den strategiske udvikling fremlægges åbent for hele virksomheden på tavler, tilgængelige for alle.

Erfaringerne med denne stramme håndtering af strategisk vigtige udviklingsmål har primært skærpet fokus hos ledelsen i alle niveauer på eksekvering af strategiplanen, så den strategiske udvikling har fået den nødvendige opmærksomhed i konkurrence med en hverdag, der ellers kan være fuldt optaget af daglig drift. Denne øgede fokus har klart været medvirkende til Radiometers overordentlig positive udvikling i de senere år, med betydelig årlig vækst både på top- og bundlinien. En anden interessant erfaring har været, at de mange forslag og idéer til forbedringer fra hele organisationen, som tidligere havde karakter af spredt fægtning, nu i langt højere grad ligger inden for de strategiske fokusområder, hvilket giver langt bedre mulighed for at realisere idéerne, så medarbejdernes involvering i forandrings- og forbedringsprocesser nu bliver langt mere reel og nærværende.

Udviklingsledelse og forandringsledelse

I undersøgelsen 'Den projekteffektive virksomhed' (Mikkelsen, 2005) så vi flere eksempler på aktiv udviklingsledelse forankret i linie-/forretningsledelsen frem for i en temporær projektorganisation. Ansvarsfulde og proaktive chefer har større gennemslagskraft end temporære ledere – og de kan vise vedholdenhed. Det er værd at lægge mærke til, at mange af kommunalreformens omlægninger ikke havde projektfacón, men skete effektivt som forandringer ledet direkte af nye driftschefer. Danske virksomheders tilpasninger til det seneste års økonomikrise foregår heller ikke altid på projektfacón.

Mange virksomheder har et mylder af udviklings- og forbedringsprojekter, som stjæler kræfter fra hinanden i stedet for at føre til nytteværdi i hastigt tempo. Interessen for produktivitet, tempo og effektivitet i udviklingsaktiviteten er voksende – og nogle kaster sig ud i 'Project Portfolio Management' i troen på, at det kan forbedre styringen. Vi tror, at vejen hedder færre projekter med langt større udviklingskraft og valgt ud fra strategisk nødvendighed. Vi tror at chefer/ledere må engagere sig stærkt i arbejdet i alle tre etaper i figuren og derigennem mærke på egen krop, hvor stor en indsats det kræver hos dem selv - meget større end blot at søsætte og 'delegere' et projekt. Vi tror, at effektiv udviklingsledelse handler mere om lederes adfærd end om porteføljestyring via it-systemer.

Modellen i figur 4 viser de faktorer, som udviklingsledelse løbende må medtage. I lyset af omverdenens dynamik og uklarhed kan man ikke regne med at kunne færdiggøre en af faktorerne en gang for alle, f.eks. virksomhedens strategi. Derimod ser vi udviklingsledelse som en cirkulær proces, der med jævne mellemrum inddrager alle faktorer og som sætter sig spor i den måde, som udviklingsinitiativet planlægges og realiseres på.

I PEV undersøgelsen identificerede vi 'organisationens energi' som nøglefaktor til opnåelse af effektiv udvikling. En dominerende faktor i begrebet 'energi' viste sig at være ledelsens opmærksomhed og direkte medvirken i udviklingsarbejdet. I relation til ledelse af udviklingsinitiativets projekter ser vi udviklingslederen som den meget engagerede og nærværende projektejer, suppleret af andre engagerede linieledere, som 'trækker' projektets leverancer over til implementering.



Figur 4: Udviklingsledelsens kontekst

Referencer

- 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. (2006). Adræt Virksomhedsudvikling, Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet
- Kotter, John P. (2008). Haster, Gyldendal Business
- Killing, Peter & Malnight Thomas ((2005). Must-Win Battles, Prentice Hall
- Mikkelsen, Hans og Riis, Jens O. (2008). Projektledelse og linieledelse: Samspil og modspil.
- Mikkelsen, Hans & Riis, Jens O. (2009). Projektledelse og Forandringsledelse: Har de noget til fælles?
- Mikkelsen, Hans & Riis, Jens O. (2009). Projektledelse og Forandringsledelse: Forandringen er målet.
- (se flere artikler om forandringsledelse og projektledelse på www.prodevo.dk)