

## Fasemodeller misleder forandringsprojekter!

*Af Hans Mikkelsen, Adj. professor ved Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet og konsulent i projektledelse, Prodevo Aps*

Begrebet en fasemodel er et rodfæstet og gennemgående fænomen i forbindelse med projekter. Fasemodeller kendes indenfor alle typer af projekter og enhver virksomhed med metodik for virksomhedens projekter har en eller flere fasemodeller, som mønster for hvordan projekter helst skal forløbe.

Jeg vil i denne artikel stille spørgsmålet: Er fasemodeller, som vi kender dem, misledende for planlægning af projektets forløb, når projektet overvejende er en forandringsproces? Hvordan ser en forløbsmodel ud, når forandringsprocessens menneskelige side er afgørende? Kan man tale om standardmodeller i disse tilfælde?

I et særskilt bilag til artiklen fortælles fasemodellens historiske udvikling. Den er oprindelig procesforløbet for fremtagning af et system eller et produkt - altså knyttet til den tekniske side af projekter. Med ordet fremtagning antydes, at den endda især afspejler et konstruktions- og produktionsforløb mere end et innovativt udviklingsforløb. Denne teknikens dominans har holdt ved, selvom man erkendte, at nogle projekter mere er forandring af organisationsstrukturer og menneskers vilkår og adfærd. Forandringsprocessens aktiviteter blev indlagt i system-fasemodellen.

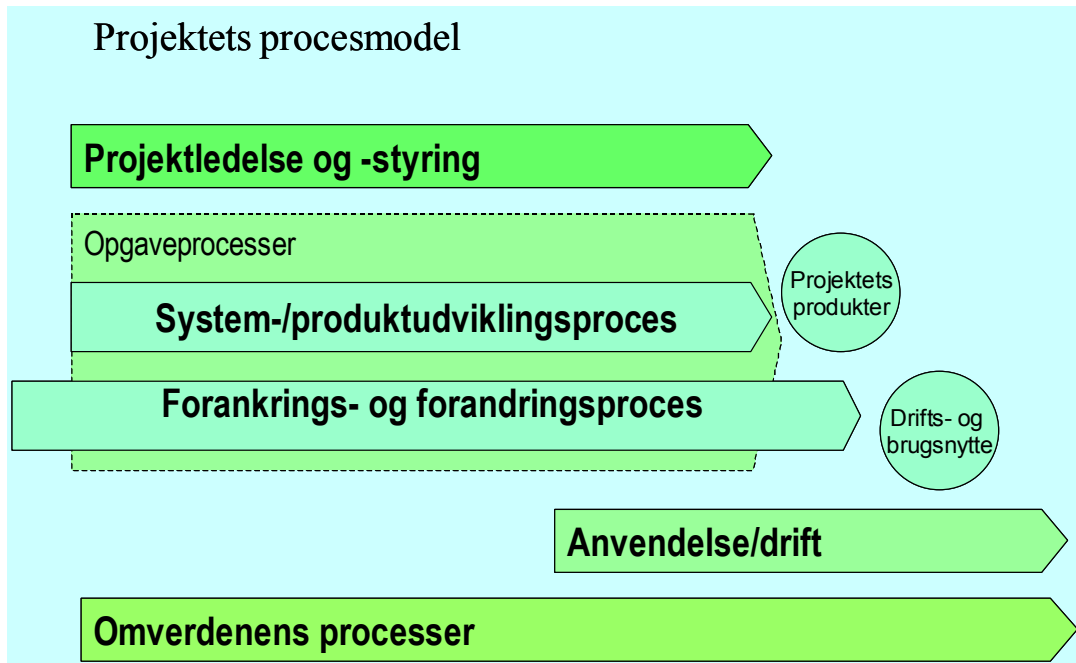
*En systemudviklingschefs erfaringer med komplekse IT-systemer: Lad være med at bruge måneder på samling af den altomfattende og ambitiøse kravspecifikation. Fastlæg de grundlæggende krav til systemet og køb det system, som opfylder dem og rummer interessante yderligere funktioner og features. Implementér systemet med dets grundfunktioner - og lad derpå brugerne udforske, tilpasse og implementere de relevante og nyttige features, som systemet også rummer*

### Nytænkning om fasemodeller

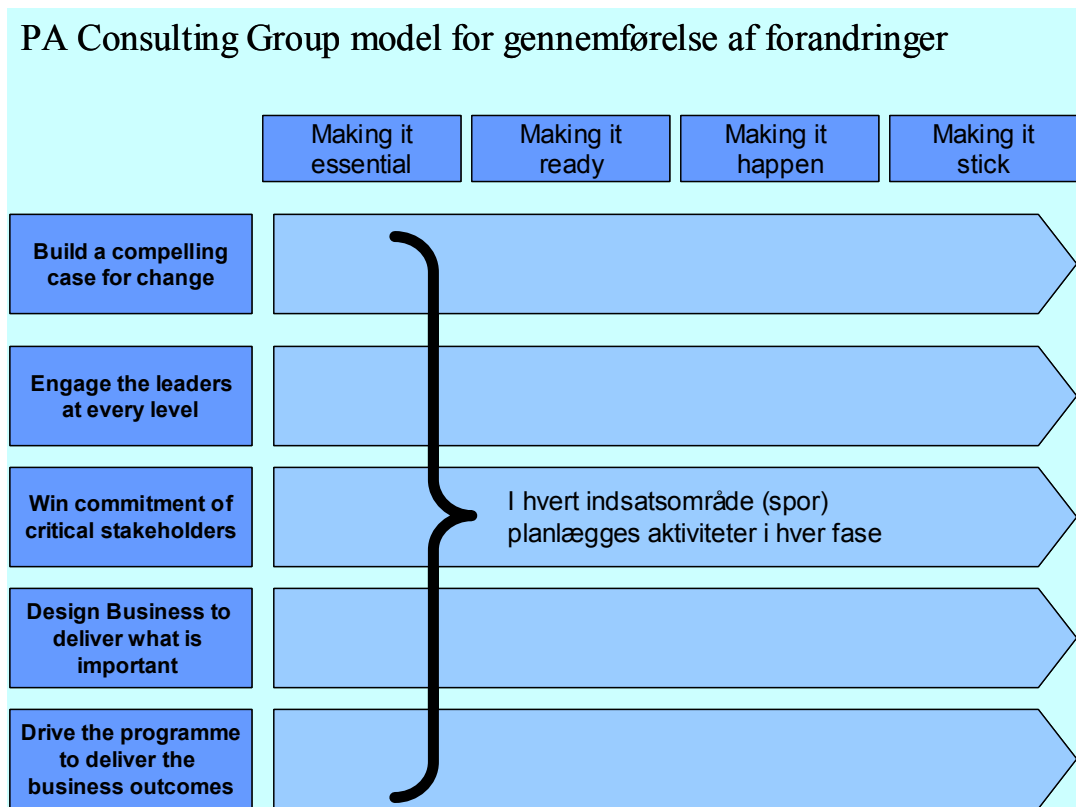
Men netop der er måske fejltagelsen. Forandringsopgaven og forandringsfremgangsmåden bestemmes af den klassiske systemudviklingsmodel og af systemløsningen. Figur 1 viser hvordan Mikkelsen og Riis opfatter systemfremtagningens proces som sideordnet forandringsprocessen. Figuren viser at det er overvejelser om forandringsprocessen, der fører til et projekt, samt at forandringsprocessen som regel fortsætter efter at projektet afsluttes. Hvordan de 2 processer må forløbe og hænge sammen er netop spørgsmålet - måske skal fremgangsmåden i forandringsprocessen bestemme systemfremtagningsprocessen.

Nogle virksomheder har derfor taget det yderligere skridt at skabe fasemodeller med vægten på et forandringsforløb. Udmærkede eksempler vises i figur 2, en model fra PA Consulting Group, og i figur 3, en model fra LEGO. Modellerne er frigjort fra de klassiske projektmodeller og har fokus på forandringsproces. De tager udgangspunkt i at tydeliggøre forandringens nødvendighed før der udvikles en vision eller et koncept og de lægger begge vægt på hensyntagen til interessenterne og på overvejelse af, hvordan interessenterne engageres. De lægger op til, at løsningskonceptet skabes tidligt i forløbet, og opgaven er derpå at gennemføre det - med nødvendige tilpasninger til interessenterne.

Det er sikkert den ofte forekommende situation - projektet og forandringen er rimelig overskuelig og ikke specielt kompleks. For de som vil forandringen er det også naturligt at begynde med vision og koncept.

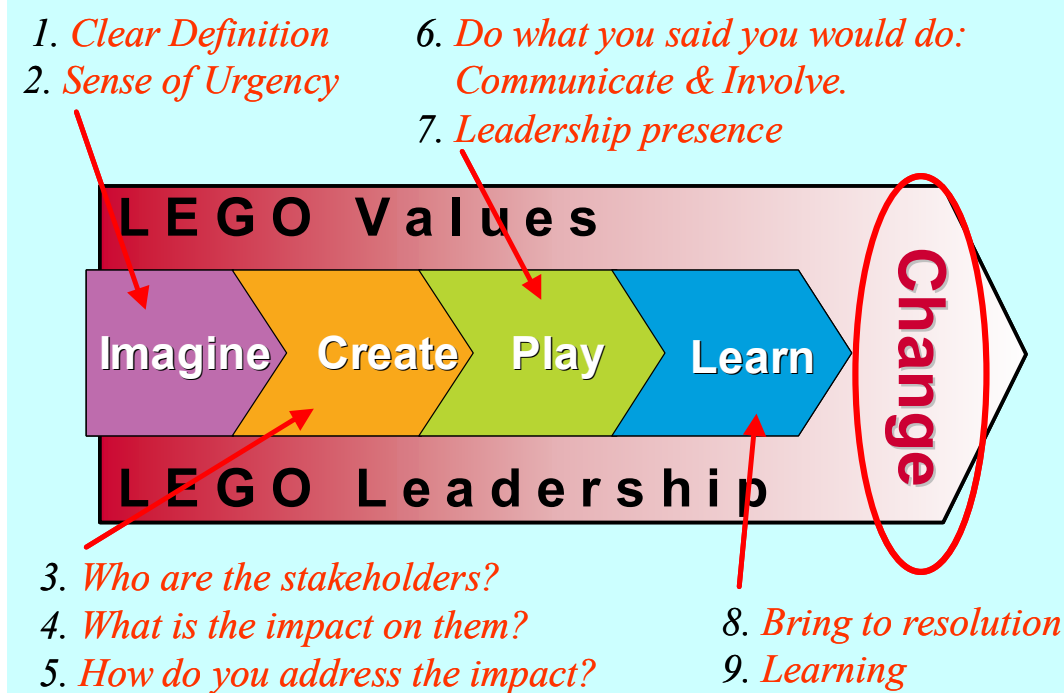


Figur 1. Systemproces og forandringsproces er sideløbende processer (Kilde: Mikkelsen og Riis, 2003)



Figur 2. Forandringsmodel fra PA Consulting Group

## The LEGO Way of Leading Change



Figur 3. Forandringsmodel fra LEGO

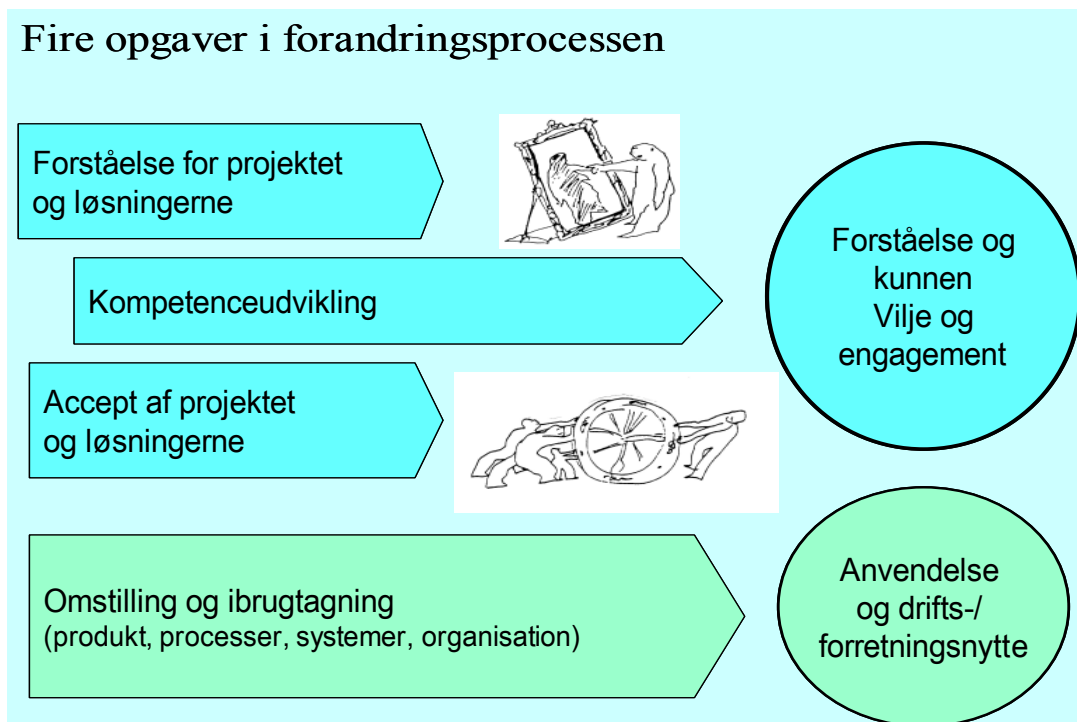
*En medarbejder i en industrivirksomhed om et informationssystem: Det system opgav vi hurtigt efter implementeringen. Det var vores direktør, der skrev kravspecifikationen og systemet blev meget omfattende og ambitiøst. Men det viste sig at vi slet ikke havde brug for de mange funktioner - og systemet var for svært at bruge i dagligdagen.*

## Forandringsprocessen i fokus

Men der er forandringsituationer, hvor bare det at finde visionen og løsningskonceptet kan være en søge-lære proces og det kan være omstændeligt at engagere de vigtige interessenter. Så lad os forsøge et udgangspunkt med bredere sigte.

Forandringsforløb kan belyses ved 3 nøgleord - jf. figur 4:

- *Forståelse*. Man må opnå at interessenter dels forstår, at en forandring er nødvendig eller nyttig, dels forstår de mulige løsninger og den endelig valgte løsning, dels forstår udviklings- og forandringsprocessen.
- *Accept*. Man må - i det mindste hos de magtfulde og vigtige interessenter - opnå accept af, at en forandring skal gennemføres, accept af løsningen og accept af udviklings- og forandringsprocessen, herunder ikke mindst beslutningsprocessen.
- *Kompetence*. Man må opnå, at de medvirkende i projektet kan arbejde kvalificeret med skabelse af vision, udvikling af løsningskoncept og produktspec, konstruktion af løsning samt, at brugerne dels kan omstille fra gammel til ny tilstand, dels kan de nye arbejdsprocesser og systembetjeninge.



Figur 4: Forandringsprocessens elementer (Kilde: Mikkelsen og Riis, 2003)

Forståelsesdelen er en erkendelsesproces, hvor indsyn i andre områder, udsyn til omverdenen og fremsyn til fremtidens vilkår og muligheder kan føre til erkendelsen: ”vi kan ikke blive hvor vi er, vi må flytte os”. Ikke nødvendigvis samtidig erkendelse af ”hvortil vi skal flytte”. Det kan netop blive opgaven i udviklingsprocessen. Der vil erkendelse sige: ”hvordan skal den nye løsning være og virke, hvad opnår vi ved den og hvilke konsekvenser har den?”

Acceptprocessen er en politisk proces, hvor indsyn i andre interessenters behov, oplevelsen af egen indflydelse og hensyntagen til andres og egne interesser, samt oplevelsen af beslutningsprocessens forløb kan føre til en eller anden grad af accept. Det gælder dels accepten af, at forandringen skal ske og at det skal være nu, dels accepten af løsningen, dels accepten af forandringsforløbet. Der kan selvsagt være grader af ønsket accept - fra at tillade til at ville. Initiativtagerne vil her ofte tage udgangspunkt i en vurdering af interessenternes magt og indflydelse. Men tag ikke fejl - der er eksempler på at systemer ikke bruges eller ikke fungerer, fordi brugere ikke vil eller har ”bevist” at systemet ikke dur.

*En systemleverandør: Nu har vi installeret et full-time og on-line overvågningssystem, så vi har log på brugernes fejlbetjening - også de bevidste. Vi vil ikke leve med kundens påstande om, at vort system ikke fungerer korrekt.*

Kompetenceudviklingen er en læreproces, hvor uddannelse, forklaring, demonstration, træning og øvelse er virkemidlerne både til at brugere dels magter selve omstillingen med dens besvær, dels opnår rutinen med de nye arbejdsprocesser. Kompetencen kan opfattes som kombinationen af accept og forståelse, eller snarere kunnen. Kompetence er vigtig. Mange forandringer kuldsejler fordi aktørerne ikke har tilstrækkelig viden og kunnen. Adskillige større IT-system projekter er gode eksempler herpå. Nogle henter så eksperter (= konsulenter) ind, hvilket kan være udmærket,

såfremt de vil agere som guide og lærer. Men ofte overtager konsulenterne i stedet udviklingsarbejdet.

At tilrettelægge og at styre projektforsløbet med fokus på forandringsprocessen er at finde svar på spørgsmålene: Hvornår i forløbet skal eller kan vi opnå forståelse og accept af forandringen, dens mål og dens midler - og opbygge kompetencen? Og hvordan gør vi det? Det andet hovedspørgsmål er: Hvilken indflydelse må og skal interessenterne have på forandringens omfang og løsninger og forløb? Hvad kan det betyde for resultatet og for forløbet? At nogle initiativtagere ser et behov eller en løsning til behovet er ikke lig med at der er efterspørgsel. Brugere skal ofte inspireres til at se nye muligheder. En af udfordringerne er derfor at skabe en erkendelse af, hvad der er en rigtig løsning. Der er tre midler til øget erkendelse:

- at tænke – at forestille sig, diskutere med andre, beskrive i ord, diagrammer og tegninger
- at se – at studere lignende løsninger, at skabe en model, eventuelt en dynamisk simulationsmodel, at skabe en video visualisering, at bygge en prototype
- at gøre – udføre et eksperiment, fuld skala brug af et pilotprodukt/-system, fuld skala brug af en første produktversion hos en afgrænset brugerkreds

I den komplekse forandring kan man være nødt til både at se og at gøre, før man er sikker på, at man har den rigtige løsning. Menneskers forestillingsevne er begrænset, og som hovedregel ved man først om produktet er rigtigt, når man bruger det. Personer kan give accept af koncepter, kravspecifikationer, grundspecifikationer og modeller, men det er ikke ensbetydende med, at de pågældende accepterer resultatet til sin tid. Eksperimenter, prototyper og pilotinstallationer kan være nødvendige skridt.

I den turbulente forandring, hvor de ydre omstændigheder kan ændre sig undervejs, må man være parat til at ændre kurs og midler undervejs. Planer må rumme muligheder for ændringer. Lidt forenklet er spørgsmålet: Hvor tidligt i forløbet kan man lægge målet fast? Vil interessenterne ændre opfattelse undervejs og vil deres forudsætninger for valget af projekt og mål ændre sig undervejs? I adskillige forandringstilfælde må man forme ”det styrbare projekt” - det projekt, som kan ændres undervejs uden at blive kaldt ”dårligt planlagt”.

*En underskrevet kravspecifikation er ingen garanti for at behov og brugernes opfattelse ikke ændrer sig*

## Overvejelser om fremgangsmåden - i interessentperspektiv

En interessentanalyse kan belyse de vigtige interessenters aktuelle forståelse, accept og kompetence til at arbejde med forandringsopgaven. Hvor befinder interessenterne sig just nu mht. disse 3 aspekter og hvilken ”flytteopgave” står man overfor. I udgangspunktet er der altså en ”man” - en eller flere, som synes at en forandring må gøres. Arbejdet med de 3 aspekter vil afhænge af, hvordan disse initiativtagere vil tage hensyn til interessenter og give dem medindflydelse. Arbejdet vil også være afhængigt af udgangspunktet for overvejelser om forandringsforløbet - typisk et af følgende tre (se også figur 5):

- Første sted: Nogle interessenter har erkendt: ”Vi kan ikke blive her!”. Hvordan kommer vi videre? Hvordan får vi de øvrige interessenter til at indse nødvendigheden eller muligheden? Hvordan vil de medvirke ved i et videre forløb? Hvordan skal et eller måske flere projekter forberedes og formes som midler til at afstedkomme en forandring?

- Andet sted: Nogle interessenter har erkendt forandringens nødvendighed eller nytte og de har også skabt billedet af en ønsket fremtidig tilstand: "Vi har en vision". De er åbne overfor midlerne - forstået som de mere konkrete løsninger i form af produkter, arbejdsprocesser og systemer. Hvordan udbredes og udbygges visionen og hvordan organiseres arbejdet med at realisere den?
- Tredje sted: Nogle interessenter har erkendt forandringens nødvendighed eller nytte, de har skabt billedet af den fremtidige tilstand (visionen) og de ser en mulighed: "Vi har et løsningskoncept". Hvordan arbejder de videre for at opnå forståelse, accept og kompetence hos de øvrige interessenter? Hvordan får de øvrige interessenter indflydelse?



Figur 5. 3 mulige udgangspunkter for forandring

Til ovenstående skal bemærkes, at en del forandringstiltag ikke begynder med, at man ser behov, men ved at nogle ser en ny løsning eller mulighed, som de finder attraktiv. Første kritiske spørgsmål vil da være: Hvorfor skal vi implementere den løsning? Hvilken nytte er den til? Blot fordi nogle har set både vision og løsning, er det jo ikke givet at den er fornuftig.

Hvem er de vigtige interessenter? Ideelt set vel de, som skal leve med forandringstiltagets løsninger og de som skal betale for dem. Det kan blive en ganske stor skare - så teorien om projektorganisation og teorier om forandringsinitiativer taler derfor om "koalitionen" - forstået som at begynde med en magtfuld kreds af interessenter. Denne kreds hjælpes af udvalgte forandringsagenter, som aktiveres passende steder i forløbet. Både koalitionen medlemmer og agenterne skal udvikle forståelse, acceptere og erhverve kompetence undervejs. Nogle af agenterne er meningsdannere - de nyder tillid hos andre interessenter og de anses for troværdige. Der vil typisk være faglige meningsdannere, som siger god for løsningers bæredygtighed og politiske meningsdannere, som siger god for initiativets nødvendighed og rettidighed.

## Overvejelser om fremgangsmåden - i strategiperspektiv

I litteraturen findes flere forslag til behandling af organisatoriske aspekter ved forandring. Et fælles træk for flere af dem er, at initiativtageren anlægger en strategi - mere eller mindre bevidst.

Overordnet kan man se to grundprincipper:

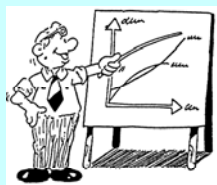
- *Skub princippet* hvor en magthaver (eventuelt en koalition) presser forandringen igennem.
- *Træk princippet* hvor den brede kreds af interessenter, som skal leve med forandringen, selv tager initiativet og er drivkraft.

Borum (1995) har formuleret fire forskellige forandringsstrategier (figur 6), hver især baseret på en opfattelse (perspektiv) af organisationen - eller af den kreds af interessenter, som vil blive berørt af forandringen:

1. *Den teknisk-rationelle forandringsstrategi.* Organisationen betragtes som et produktionssystem med vægt på problemanalyse, kalkulation og dekret fra ledelsen om, hvad der skal gøres. Forandringer gennemføres som ledelsens tiltag. Projekter og løsninger vælges ved den ”rationelle problemløsning” metode - udfra strategiske og forretningsmæssige hensyn. Systemvalg går her ofte forud for overvejelsen om, hvordan systemet implementeres gennem en forandringsproces.
2. *Den politiske forandringsstrategi.* Organisationen ses som et åbent, magtbaseret socialt system, i hvilket aktører agerer ud fra deres individuelle interesser, som ofte ikke er i samklang. Projekter og løsninger bestemmes af, hvad og hvordan magthaverne ønsker at gennemføre, eller af det kompromis, som magthaverne kan blive enige om - eller af hvad initiativtagere kan opnå accept for hos magthaverne. Det fører naturligt til vægt på interessentanalyse, forhandling og koalitioner. Løsningerne er ofte ustabile eller skabes etapevis, fordi magthaverne har brug for at ændre deres standpunkt. Interessenter får ind imellem lov til at gennemføre egne tiltag og modydelsen er, at de tillader andre interessenter at arbejde med deres interesser.
3. *Den humanistiske forandringsstrategi.* Organisationen betragtes som et åbent, socialt system og der lægges vægt på hensyntagen til forskellige interessenter og på at opnå deres forståelse og accept - nærmest konsensus. Projekter og løsninger bestemmes af, hvad det er muligt at samle interesse og kræfter om. Fremgangsmåden tilrettelægges med tid til involvering og drøftelse, der udfoldes megen agitations- og salgsaktivitet og der forhandles. Interessenter involveres ofte med bred deltagelse
4. *Den explorative forandringsstrategi.* Organisation betragtes som et løst koblet system, der består af netværk af selvstændige enheder - og udvikling anskues som en læreproces, hvor prøvning er væsentlig som grundlag for valg. Løsninger bestemmes efter eksperimenter med forskellige muligheder, og interessenters fortolkninger baseres på afprøvninger. Resultaterne bestemmes af, hvad det er muligt at opnå forståelse og accept for - og af hvad interessenterne formår at tilegne sig kompetencemæssigt.

## Borums 4 forandringsstrategier

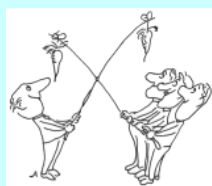
Den teknisk-rationelle  
forandringsstrategi



Den politiske  
forandringsstrategi



Den humanistiske  
forandringsstrategi



Den explorative  
forandringsstrategi



Figur 6. Borums forandringsstrategier

Disse strategier kan suppleres med Peter Neergaards (1992) strategier for involvering af interessenter jf. figur 7.

Neergaards 4 forandringsstrategier		Menneskeopfattelse	
		X-teori	Y-teori
Organisations- opfattelse	Harmoni	<b>Ekspertstrategi</b> Ekspertter udfører system- arbejdet og styrer forandrings- forløbet. Brugeruddannelse er det primære påvirkningsmiddel overfor interessenter.	<b>Repræsentationsstrategi</b> Udvalgte repræsentanter for interessenter deltager i system- arbejdet og i forandringsarbejdet.
	Konflikt	<b>Socio-teknisk strategi</b> Ekspertter udfører system- arbejdet, men dækker det socio-tekniske problemfelt. Interessenter høres.	<b>Deltagelsesstrategi</b> Interessenter medvirker bredt i både systemarbejdet og forandringsarbejdet. De uddannes til denne medvirken.

Figur 7. Neergaards forandringsstrategier

Kotter (1996) har – på baggrund af sine erfaringer i amerikanske virksomheder – opstillet en 8-punkt plan for planlægning og gennemførelse af organisatoriske forandringer, jf. figur 8. Kotters model er meget anvendelig - ikke bare som en trinvis fremgangsmåde, men også som 8 aspekter,



som man må tage vare på ved en forandring. På den måde er Kotter ikke et alternativ til Borum og Neergaard - fremgangsmåderne kan kombineres.

1. Skabe opfattelsen af den påtrængende nødvendighed
  - Beskrive den ydre udvikling
  - Diskutere mulige risici og gunstige muligheder
2. Organisere en ledende koalition
  - Samle en gruppe med tilstrækkelig magt til at lede forandringen
  - Skabe fællesskabet i gruppen
3. Udvikle visionen og strategien
  - Skabe en vision som angiver retningen for forandringen
  - Tilrettelægge strategien for at nå visionen
4. Kommunikere visionen
  - Benytte enhver lejlighed og mulighed for at kommunikere visionen og planen
  - Lade koalitionsmedlemmerne agere som rollemodeller for ønsket fremtidig adfærd
5. Skabe grundlag for handling med bred indsats
  - Fjerne barrierer og hindringer
  - Forandre systemer og strukturer som undergraver visionen
  - Opmuntre til utraditionelle og risikobetonede initiativer
6. Høste kortsigtede gevinster
  - Planlægge for synlige, hurtige forbedringer af præstation og hurtige gevinster
  - Høst disse gevinster og beløn synligt de medarbejdere som skabte dem
7. Konsolidere vindingerne og gennemføre flere forandringer
  - Udnytte troen til at fjerne flere hindringer for visionen
  - Udvikle, anvende og ansætte medarbejdere som kan gennemføre visionen
  - Styrke forandningsprocessen med nye initiativer og kræfter
8. Forankre nyudvikling i kulturen
  - Skabe bedre præstationer gennem fokus på kunder og produktivitet og bedre ledelse
  - Tydeliggøre sammenhængen mellem ny adfærd og resultaterne
  - Sikre fortsat forandringsledelse

Figur 8. Kotters 8-trins proces for større forandringer

Manglende accept af forandringens nødvendighed og/eller af løsningen forklares ofte som ”modstand mod forandring”. Det kan umiddelbart lyde som almindelig negativ holdning og træghed, men der er både praktiske og følelsesbetonede årsager til modstand - jf. figur 9. Faktorerne må influere på valget af fremgangsmåde.

Er det nødvendigt?

- kan ikke se nødvendigheden eller værdien

Det orker jeg ikke nu

- der er vigtigere opgaver at bruge kræfterne på
- der er for mange andre forandringer i gang

Det er for usikkert

- forandringen er omfattende og vanskelig at overskue
- forandringen skaber uro og negative følelser
- jeg tør ikke - jeg taber hvis det mislykkes

Det er en reel trussel

- den økonomiske og materielle situation forringes

- jobsikkerheden reduceres eller fjernes
  - privilegier og goder reduceres
- Det koster mig ....
- forandringen afbryder/ændrer personlige planer/tiltag
  - belønningen står ikke mål med kravene til indsats
  - det strider mod mine værdier
- Jeg mister indflydelse
- indflydelse, autoritet og handlefrihed reduceres
  - kontaktoflader i organisationen forringes
- Jeg mister status
- den sociale status og anseelse reduceres
  - bevægelsesfrihed mindskes
- Det betyder større krav
- forandringen øger arbejdsbelastningen urimeligt
  - forandringen kræver ny viden og kunnen
  - rutine og vane må ændres
- Hovsa!
- forandringen kommer overraskende og overvældende
- Fortidens ærgrelser
- tidligere forandringer lykkedes ikke
  - for mange forandringstiltag løb ud i sandet
  - ledelsen skiftede kurs inden gevinsten blev høstet

Figur 9. Ti årsager til, at personer yder modstand mod forandring

## Forandringsprocessen som forløbsplan

Frem for at tage udgangspunkt i en standard fasemodel for forandringsprojekter vil forfatteren anbefale en situationsbestemt (projektbestemt) tilrettelægning af fremgangsmåden ved hver forandring. Overvejelserne og planlægningen kan som før nævnt gøres med 3 typiske udgangspunkter:

1. Når nogle har erkendt behovet for forandring - men retningen ikke er tydelig
2. Når der foreligger en vision
3. Når der både er en vision og et løsningskoncept

Forfatterens efterfølgende oplæg til overvejelser gælder de interessenter, som må og skal være med i forandringen. Det foreslås at udgangspunktet er en analyse af interessenternes forståelse og accept og kompetence. Interessentanalysen og analysen af forandringssituationen kan føre til et antal situationsbilleder vist i figurerne 10 til 12 og sammensat af begreberne forståelse, accept og kompetence. For hvert billede (kombination) er vist nogle mulige (detail-)fremgangsmåder for at komme videre. Der er ikke tale om et katalog over virkemidler i situationerne - kun et udsnit af mange muligheder. Forfatterens ærinde er primært at inspirere til overvejelse af situation og fremgangsmåde - i troen på at læserne selv kan finde gode virkemidler

Egentlig vil initiativtagernes valg af fremgangsmåde i den enkelte situation bero på deres valgte forandringsstrategi - som beskrevet i det foran stående. Hvert vist eksempel på detail-

fremgangsmåder kan relateres til en forandringsstrategi - og i hvert situationsbillede vil det være muligt at beskrive detail-fremgangsmåder for hver strategi. Initiativtagernes valg af forandringsstrategi kan være baseret på:

- Deres holdning til ledelse og deres foretrukne forandringsadfærd
- Deres opfattelse af forandringens størrelse og omfang - er der tale om radikal fornyelse eller en overskuelig forbedring?
- Deres opfattelse af forandringsopgavens kompleksitet og gennemskuelighed
- Deres ønske om hensyntagen til interessenter - ud fra humanistiske hensyn og relationshensyn
- Deres vurdering af interessenternes magtforhold og initiativtagernes magt
- Deres opfattelse af hvilken strategi interessenterne kan og vil være med til
- Deres opfattelse af risici ved negative holdninger hos interessenter

En situationsanalyse på sted nr. 1 eller 2 kan føre til de i figur 10 viste situationer for kombinationen af interessenters forståelse og accept af, at en forandring er nødvendig eller værdifuld. Bemærk at acceptsiden også omfatter det forhold, at interessenter kan være uenige. Konfliktløsning må eventuelt også tages i anvendelse. Pilene viser retninger for flytning af interessenternes accept hhv. forståelse.

	<i>Virkemidler, fremgangsmåde</i>	
<i>Interessenterne accepterer forandringens nødvendighed eller værdi</i>	Fremtidsscenario for forståelse af vilkårene og deres trusler (konsekvens) og muligheder.	konceptudviklingsarbejde. Gå videre til udvikling af vision hhv. koncept.
<i>accepterer ikke forandringens nødvendighed eller værdi</i>	Sende politiske meningsdannere i marken og lade dem udbrede budskabet om truslen eller muligheden. Drøftelse af alternative scenarier og deres trusler (konsekvens) og muligheder - og sandsynlighed. Illustration af fortilfælde. Skabe en krise, eller vente til "den	Sende politiske meningsdannere i marken og lade dem udbrede budskabet om timingen. Salg og overtalelse. Debat om helhedssyn og afvejninger. Debat om fremgangsmåde - forandringstakt (etaper). Gå i gang med de tiltag, der er accept af og som fører i fornuftig retning. Bruge magten - iværksætte forandringstiltag.
	<i>Har ikke forstået de fremtidige vilkår</i>	<i>Har forstået de fremtidige vilkår</i>

Figur 10. Interessenternes forståelse og accept af at forandring er fornuftig/nødvendig

Står man med et løsningskoncept og opgaven er at opnå interessenternes forståelse og accept af det, kan situationsanalysen føre til de i figur 11 viste kombinationer.

	<i>Virkemidler, fremgangsmåde</i>	
<i>Interessenterne accepterer løsningskonceptet</i>	Skabe prototype, pilot afprøvning. Etapevis gennemførelse	Gå videre til gennemførelsen. Drøfte fremgangsmåde ved gennemførelsen - hensyn til forandringens omfang og sværhed, samt til forandringskompetencen.
<i>Interessenterne accepterer ikke løsningskonceptet</i>	Finde eksempler og forbilleder. Prototyper på alternative løsninger. Afprøve alternative løsninger (pilot afprøvninger). Udvikle stykkevis og i etaper - lære	Debat om nytte (værdi) og omkostninger - og om helhedssyn og hensyn. Etapevis og stykkevis gennemførelse - bygge det opnåelige. Salg og overtalelse. Bruge magten - iværksætte implementering.
	<i>Konceptets teknologier og løsninger er ny og uprøvet (utydelig løsning og usikker på dens konsekvenser)</i>	<i>Konceptet bygger på kendt og prøvet løsning - synlige eksempler hos andre virksomheder</i>

Figur 11. Interessenternes forståelse og accept af konceptet/visionen

I tillæg til de foran stående overvejelser bør man også tage hensyn til interessenternes forandringskompetence - deres vanthed med at gøre forandringer og deres resultater - jf. figur 12.

	<i>Fremgangsmåde, virkemidler</i>	
<i>Kompetente - har forandret før</i>	Gennearbejde koncept.	Udvikle koncept og gennemføre
<i>Nybegyndere - ikke erfaring med forandring</i>	Øge kompetencen til konceptudvikling - hente assistance hos erfarne. Tydeliggøre koncept, udvikle via	Øge kompetencen til konceptudvikling. Coach til gennemførelsen
	<i>Kompleks forandring</i>	<i>Gennemskuelig forandring</i>

Figur 12. Interessenternes forandringskompetence

Overvejelserne om fremgangsmåden fører til en *Forløbsplan* - som kan opstilles efter klassisk planstruktur med indsatsområder og planlagte milepæle som de næste stadier eller tilstande. Den kan derved minde om et fase- eller etapeforløb. Til hver milepæl hører en metode for konstatering af situationen (tilstanden) som udgangspunkt for planlægning af de næste skridt. Projektets systemfremtagningsproces må tilrettelægges således, at den passer til forandringsstrategien - om end det måtte gøre systemarbejdet mere besværligt.

Er forløbsplanen en plan? Det vil være mest realistisk at opfatte den som den "aktuelle plan". De erkendelser, som aktørerne opnår undervejs i det videre forløb, vil ofte føre til ændring af

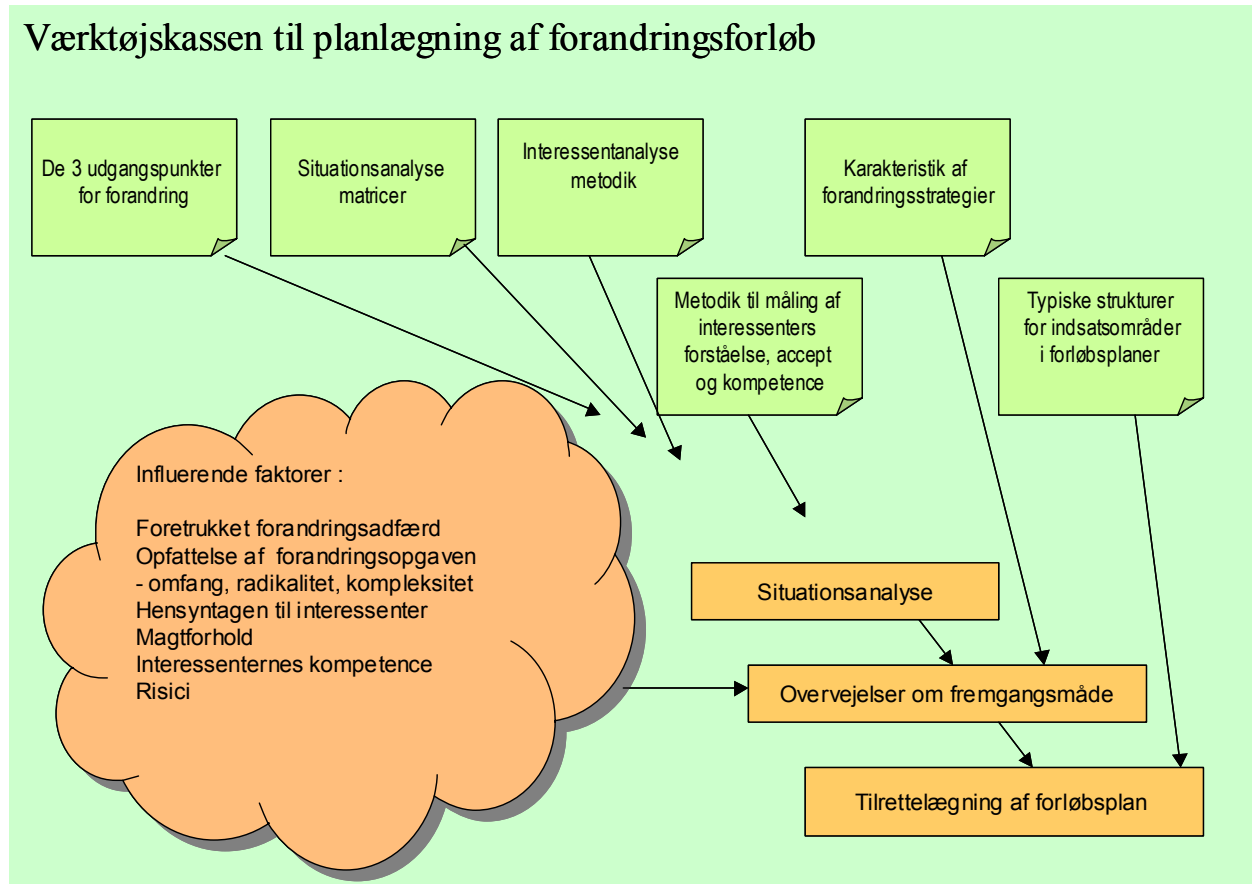
forløbsplanen. I et eksperimenterende forløb vil resultaterne af forsøgene og afprøvningserne afgøre de efterfølgende skridt. I et politisk styret projekt vil de politiske muligheder og det politiske spil afgøre de senere skridt. Paratheden til at ændre forløbsplan er i god samklang med ”forandringsstrategi” - strategi indebærer at holde flere muligheder åbne.

I konsekvens heraf kan det være fornuftigt ikke at tale om ”forandringsprojekt” men ”forandringsprogram”. Begrebet projekt er for de fleste klart mål, gennearbejdet plan og succes lig med at nå målet. Begrebet program opfattes derimod som et mere åbent sæt af tiltag/aktiviteter, ændringer undervejs, styring mod en vision.

## Hvad blev der af fasemodellen?

Forfatterens konklusion er, at der ikke er megen værdi i at skabe en klassisk fasemodel, som skal gælde for alle forandringsprojekter i virksomheden. For projekter med dominerende teknisk, systemmæssigt udviklingsindhold kan en fasemodel være et godt hjælpemiddel. Men for projekter - eller snarere programmer - med dominerende indhold af ændringer af interessenters status, opgaver, præstationer, kompetencer og adfærd vil forfatteren foreslå et model- og værktøjsapparat bestående af følgende dele (se også figur 13):

- Karakteristik af de 3 udgangspunkter for forandring - de 3 steder
- Situationsanalyserne (matricerne) udbygget med gode sæt af detail-fremgangsmåder og virkemidler
- Interessentanalyse metodik
- Metodik til måling af interessenters forståelse, accept og kompetence
- Karakteristik af forandringsstrategierne, deres styrker og svagheder og opmærksomhedspunkter
- Typiske strukturer for indsatsområder i forløbsplaner



Figur 13: Model for tilrettelægning af forandringsforløb

## Afslutning

Det er tankevækkende, at projektteori og forandringsteori endnu i stor udstrækning beskrives i hver sin litteraturverden - og at forsøgene på at integrere begreberne giver rum for endnu bedre ideer og modeller. Jeg håber med denne artikels sammenstilling af en række kendte modeller at inspirere andre til at arbejde videre med problemstillingen.

## Referencer:

- Borum, Finn: Strategier for organisationsændring, Handelshøjskolens Forlag, 1995
- Cooper, Robert G.: Third-Generation New Product Processes. Journal of Product Innovation Management, no. 11, 1994
- Kotter, John P.: Leading Change. Harvard Business School Press, 1996
- Mikkelsen, Hans og Riis, Jens O.: Grundbog i Projektledelse, Prodevo ApS, 2003
- Neergaard, Peter: Planlægning af ændringer. Samfundslitteratur, 1992

## Bilag. Fasemodellens historie

Begrebet projekt er skabt i en teknisk verden, hvor opgaven at skabe en (kompleks) teknisk løsning (et produkt eller system) er det centrale. Fasemodellen er oprindeligt et billede af procesforløbet fra ide til produkt - i dets hovedtræk. Den afspejler det klassiske udviklings-/konstruktions-/produktionsforløb for et nyt system - den er systemteknikerens logiske arbejdsforløb. Første generation blev udviklet i 1960'erne, bl.a. den såkaldte Phased Review Process hos NASA. Som betegnelsen antyder skulle man standse op efter hver fase og nøglen til bevilling til næste fase var, at den foregående fase var fuldstændig og tilfredsstillende udført - med de krævede kvalitetssikrende handlinger. Modellen rummede kun projektets tekniske del og den omfattede primært udviklings- og konstruktionsforløbet. Forretningsmæssige og forandringsmæssige aspekter indgik ikke. Men modellen havde absolut værdi, den skabte orden i et kompliceret samvirke, den reducerede risici og fejl og den sikrede færdiggørelsen af aktiviteter - det lykkedes bl.a. at få astronauter til månen!

Modellen blev tillige udviklet til et kontraktmiljø og flere virksomheder adopterede lignende modeller. Deres veldefinerede faseindhold kunne bruges til aftaler med leverandører og rådgivere og til prissætning af deres ydelser. Et eksempel herpå er den danske fasemodel for byggeprojekter.

Kritikerne argumenterede at modellen betød tunge og langsomme forløb og at dens fokus på konstruktionsforløbet var for snæver. I slutningen af 60'erne kom derfor fasemodellernes 2. generation - som hurtigt bredte sig til mange varianter tilpasset forskellige typer projekter. Produktudvikling, byggeri, anlægsarbejde, systemudvikling var nogle af dem. Disse modeller bestod også af faser (trin) adskilt af beslutningspunkter (gates), som nøgle til start af næste fase. Men de rummede meget mere. Forløbet var fra ide til ibrugtagning; modellen var tværorganisatorisk, alle funktionsområderne var med; beslutningerne omfattede tilsvarende alle funktionsaspekter og -kriterier; der var mere vægt på projektets første ide- og udviklingsfase. Senere opstod begreberne concurrent engineering og integreret udvikling som udtryk for sideløbende og samordnet aktivitet på flere funktionsområder.

Men modellernes grundprincip var stadigvæk frembringelsen af projektets løsning - dets produkt - indtil det var så teknisk indkørt, at man kunne gennemføre afleveringsforretning, hvorpå brugerne måtte klare videre indkøring. Fokus blev udtrykt som "time to market" (forstået som levering af produktet) og ikke "time to profit". Overvejelser om forandring gjaldt de fornødne tekniske og strukturmæssige ændringer - ikke de organisatoriske og menneskelige, udover de der kunne klares ved brugeruddannelse. Implementering var typisk den afsluttende fase i forløbet.

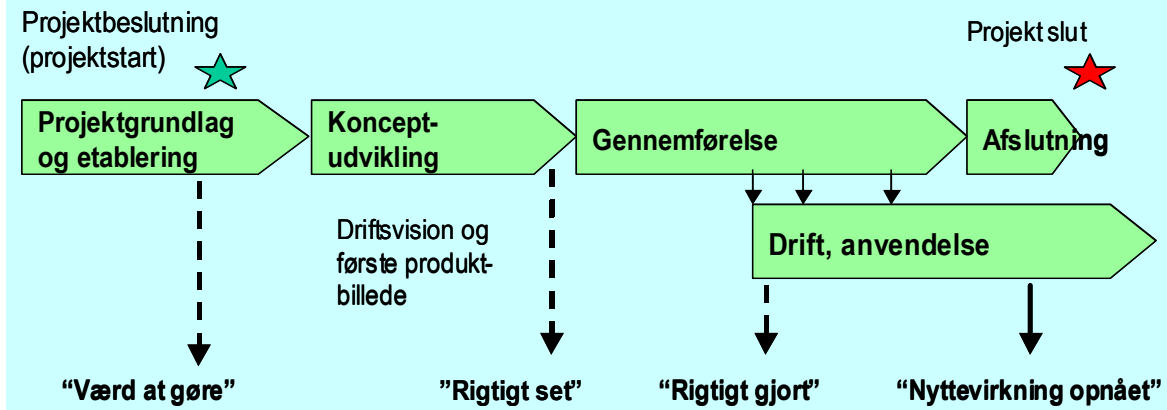
Også den generation fasemodeller blev kritiseret - mest for at være for langsomme og for være ufleksible overfor ændringer af projektet undervejs. Nogle kritikere synes at det er for bureaukratisk at sende alle projekter - store som små, komplicerede som enkle - gennem samme faseforløb.

I slutningen af 1980'erne begyndte 3. generations modeller at fremkomme - indenfor produktudvikling og indenfor systemudvikling, uden at der dog var nogen særlig sammenhæng mellem bestræbelserne. Karakteristiske træk ved dem er: Definerede krav til fasers beslutningsgrundlag frem for deres indhold; fleksibelt beslutningsgrundlag - ikke krav om at alt er på plads, men så fokus på det usikre i starten af næste fase; overlappende faser; etapevis/versionsvis ibrugtagning af produktet. Nogle af dem gør op med troen på, at man kan formulere den korrekte kravspecifikation (produktspec) fra begyndelsen - men i praksis er en produktspec dog endnu udgangspunktet i langt de fleste modeller.

Forfatteren har ofte mødt spørgsmålet: Bør vi ikke have én fasemodel for alle projekter i virksomheden? Ensartethed kan synes besnærende for topledelsen og for Projektkontoret, men det harmonerer ikke med, at der er et spekter af meget forskelligartede projekter i enhver virksomhed.

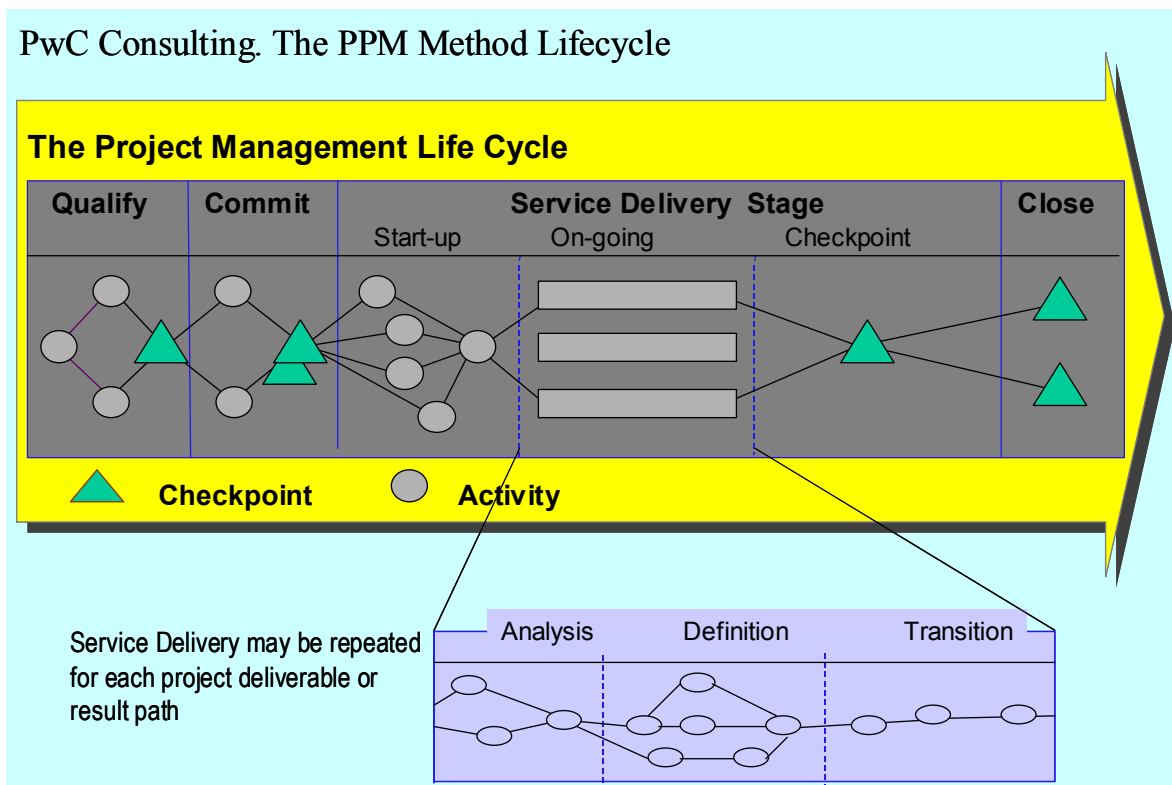
Ideen fører til en meget overordnet forløbsmodel - for eksempel som Mikkelsen og Riis modellen [ref. Mikkelsen og Riis, 2003] og PPM modellen fra PwC Consulting. Den sidst nævnte suppleres af et meget omfattende sæt fremgangsmåder for specifikke typer af projekter. Disse fremgangsmåder er en detaljering af gennemførelsesfasen og fremstår som ret detaljerede aktivitets- og metodeskabeloner. Erfaringen er, at det er disse skabeloner, der anvendes i dagligdagen. Dertil kommer at begge disse eksempler baserer sig på, at interessenternes forståelse og accept af en vision eller endda et løsningskoncept sker helt i begyndelsen. Mikkelsen og Riis viser dog variationer af fasemodellen tilpasset mere iterative forløb.

## Mikkelsen og Riis: Den grundlæggende forløbsmodel



Mikkelsen og Riis grundlæggende projektforløb

## PwC Consulting. The PPM Method Lifecycle



PwC Consultings PPM projektmodel

Øget opmærksomhed på implementeringens udfordringer og på forandringsledelse førte sidst i 90'erne til, at en del virksomheders fasemodeller blev udbygget med forandringsprocessens aktiviteter - typisk på den måde, at man indlagde skabeloner (templates) med typiske forandringsaktiviteter i hver fase og dermed ide om, hvad der skulle være på plads forandringsmæssigt efter hver fase. Det gælder bl.a. PwC's model, men forandringsaktiviteterne bærer meget præg af "overtalelse" og uddannelse i det nye system.