

# 3 vigtige ingredienser i en effektiv forandringsproces (1/2)

”Man siger, at store præstationer kræver blod, sved og tårer. Resultater i forandringsledelse kræver *forstyrrelse, involvering og slagkraft*”.

Michael Ehlers, seniorkonsulent

## Udfordringen

Fortællingen starter i en mellemstor dansk-baseret it-virksomhed med ca. 500 medarbejdere. It-virksomheden har et solidt greb om markedet, klarer sig generelt tilfredsstillende og har mange dygtige projektmedarbejdere med høj anciennitet. Den seneste kundeundersøgelse giver dog grund til bekymring – kundetilfredsheden målt på udviklingsprojekternes levering til tiden, til aftalt kvalitet og med aftalt indhold har nået et uacceptabelt niveau.

Det tog ikke ledelsen lang tid at identificere en af årsagerne til den dalende kundetilfredshed: manglende effektivitet i projektgennemførelsen. Dette skyldes bl.a., at den ellers velbeskrevne projektledelsesmodel i virksomheden blot benyttes sporadisk, og at meget projektledelse derfor foregår på projektlederens egne præmisser. Der er opstået en projektkultur, hvor ledelsen først inddrages i overordnede projektbeslutninger sent i projektet – eller hvis projektet er kørt af sporet. Med andre ord inddrages ledelsen først, når løbet er kørt, og muligheden for at kunne påvirke projekternes fremdrift er stærkt reduceret – med dalende kundetilfredshed som en af konsekvenserne heraf.

### RESULTATER, DER TÆLLER

Effekten målt på effektiv projektgennemførelse alene er forbedret med hele 37%, hvilket var transformationens vigtigste formål.

## Forandringsprocessen

I samarbejde med kunden sammensatte vi et projektteam bestående af Implement-konsulenter og medarbejdere fra virksomheden. Teamet greb transformationen an ved at definere fem fokusområder, som vi ville måle på og arbejde intenst med i forandringsprocessen: roller, beslutninger, projektgennemførelse, kompetencer og fælles projektledelsesmodel. Som en af de første indsatser gennemførte vi en temperaturmåling på, hvordan ledelsen (direktionen), styregrupperne (afdelingslederne) og projektlederne så status quo. Det gav os et godt udgangspunkt for at definere vores videre indsatser og samarbejde.

Man siger, at store præstationer kræver blod, sved og tårer. Resultater i forandringsledelse kræver *forstyrrelse, involvering og slagkraft*.

## Forstyrrelse

En af vores første handlinger var at *forstyrre* opfattelsen af, hvordan projekter skulle køres – eller sagt med andre ord: *tilføje noget nyt til systemet*. Projektkulturen omkring ledelsens sene inddragelse i projekterne skulle udfordres. Vi introducerede en skarpt defineret "timebox" (tidsafgrænsning) omkring de overordnede projektbeslutninger. Det betød, at projektlederen skulle levere en overordnet beskrivelse af projektet (projektinitiering) til godkendelse i ledelsen blot 14 dage efter projektstart og en uddybende beskrivelse (projektaftale) senest tre måneder efter opstart. Udfordringen gik begge veje. Projektlederne skulle

skabe høj intensitet i projektopstart og -planlægning, mens ledelsen skulle vænne sig til at beslutte ud fra et mere usikkert og mindre modent projektgrundlag, end de havde været vant til – det er prisen ved tidlig involvering. Derudover udarbejdede vi i samarbejde med udvalgte nøgleinteressenter et symbol på den fælles projektmetodik og -værktøjer, der skulle danne grundlag for både beslutningsproces og projektarbejde: Et lille lettilgængeligt hæfte, "Den lille bog om projekter", der kort og kontant beskriver proces og metodik. Hæftet er stadig i omløb og står som et symbol på den fælles projektkultur.

## Involvering

Ingen forandring uden *involvering*. Ledelsen, styregrupper og projektledere skulle i spil fra start. Uformelle kaffemaskinesamtaler, workshops, interviewrunder, fokusgrupper og senere hen uddannelse af projektledere og styregrupper om at bruge værktøjerne i praksis var en del af processen på vejen mod et fælles fundament og sprog omkring virksomhedens projekter. De mange involveringstiltag skabte grundlaget for indholdet i "Den lille bog om projekter" og definerede den adfærd, der kunne understøtte mere effektiv projekteksekvering. Et eksempel på dette var formulering af "code of conduct" før, under og efter styregruppemøder i fællesskab med de afdelingsledere, der oftest fylder rollen som styregruppe og projektejer. Efterfølgende blev det projektledernes tur til at give deres besyv med på adfærdskodekset.

# 3 vigtige ingredienser i en effektiv forandringsproces (2/2)

”At lykkes med forandring handler om at navigere i spændingsfeltet mellem *forstyrrelse, involvering og slagkraft*”.

Michael Ehlers, seniorkonsulent

Involvering åbnede op for dialogen omkring forandringsprocessen, og frustration er en uundgåelig del af den proces. Debatten gik til tider højt – ikke mindst pga. timebox-princippet – og ikke alle var enige.

Frustrationsniveauet var indimellem højt. En vigtig ingrediens i involveringen var derfor at være knivskarp på, hvilke rammer der allerede var givet fra ledelsens side, og hvilke områder der frit kunne formes.

## Slagkraft

Det var fra starten af involveringsprocessen tydeligt for os, at vi var nødt til at stå hårdt på få, men vigtige principper, som dialogen kunne spinde over. Vi var med andre ord nødt til at være vedholdende og udvise en vis portion *slagkraft* omkring udvalgte nøglesager – det, vi omtaler som ”minimalistisk, men militaristisk”. Et af disse emner var timebox-princippet, mens et andet var et ”ufravigeligt krav” om, at alle projekter skulle levere ”funktionalitet, der er tilpasset aftalt kvalitet, budget og tid”. Det betød, at man primært ville skrue på it-systemets funktionalitet og sekundært på kvalitet, budget og tid. Kombineret med simple, men klare governance-principper i form af bl.a. beslutningskriterier for hvert beslutningspunkt i projektledelsesmodellen var vi klar til at lade hele organisationen oversætte principperne og arbejde med projekterne i praksis. For at sikre vigtighed omkring udbredelsen af disse simple, men ufravigelige krav udarbejdede vi en intern certificering i principperne, som både ledelse,



styregrupper og projektledere skulle igennem.

## Effekt

Forstyrrelse, involvering og slagkraft gav tydelig effekt. Konceptet bruges nu bredt i hele virksomheden, og projektkulturen understøtter mere involvering og tidligere ledelsesbeslutninger. Ledelsen fortæller selv, at de oplever en markant forbedring af projektpraksissen. Baseret på entry- og exitmåling af de fem fokusområder, der tidligere er omtalt (se figur), kan vi konstatere, at den generelle adfærd og praksis omkring projektledelse i virksomheden er forbedret med hele 31%, når vi spørger på tværs af direktion, afdelingsledere og projektledere.

Effekten målt på effektiv projektgennemførelse alene er forbedret med hele 37%, hvilket var transformationens vigtigste formål.

At lykkes med forandring handler om at navigere i spændingsfeltet mellem *forstyrrelse, involvering og slagkraft* – og ikke mindst at nyde og dyrke samspillet mellem menneskers følelser og systemets rationaler undervejs.

## Yderligere information

Seniorpartner, Morten Benn  
mob@implement.dk, +45 2338 0039

Seniorkonsulent, Michael Ehlers  
meh@implement.dk, +45 5138 7422