

# Ledelse – brudflader og paradokser i ledelsesudfordringen

## Paper

---

### Specifikke projektledelsesopgaver og -kompetencer

Erfaringsbaseret paper

**Jensen, C. L. \* — Holmetoft, U. \*\***

*\* Integra A/S, DK-2950 Vedbæk, Danmark, e-mail: clj@integra.dk*

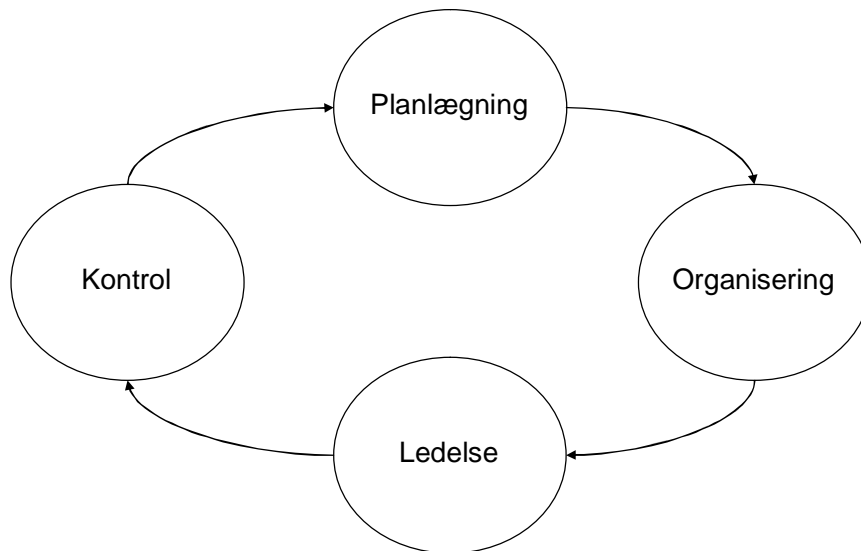
*\*\* Integra A/S, DK-2950 Vedbæk, Danmark, e-mail: uh@integra.dk*

# Projektledelsesudfordringen

Det er velkendt at de færreste medarbejdere på en moderne arbejdsplads, kan undgå at være involveret i projekter. Projektdeltagelse foregår løbende for de fleste og indimellem for resten af den danske arbejdsstyrke. Det er altså ikke længere forbeholdt vidensmedarbejderen, at være projektleder og projektdeltager. Projekter og projektledelsesmodeller er derfor blevet en integreret del af de flestes dagligdag og indgår som en naturlig procedure i mange kvalitetssystemer.

I anerkendelse af behovet for praktisk undervisning i projektledelse og projektudførelse, har uddannelsesinstitutionerne svaret igen med kurser i projektledelse. Efteruddannelsesmarkedet, specielt med henblik på certificering, er boomet med kortere og længere kurser i projektledelse. Og i de senere år har universiteterne endda bevæget sig i retning af at udbyde projektledelse som en egentlig uddannelsesretning.

Projektledelse tager sit udgangspunkt i de 4 klassiske ledelsesdiscipliner planlægning, organisering, ledelse og kontrol (se fig. 1).



Styrken i projektledelse ligger i at beskrive og håndtere en proces, der dels involverer noget nyt, men også involverer en bevægelse fra A til B – fra projektdefinition til realiseringen.

Den "Klassisk projektledelse" fokuserer traditionelt på 6 klassiske og relativt teknisk-rationelle discipliner (frit oversat fra diverse projektledeshåndbøger):

1. Projektbasis (mandat) og målbeskrivelse
2. Interessentanalyse
3. Planlægning
4. Organisering
5. Risikostyring
6. Kontrol og kvalitetsstyring

De seks klassiske discipliner understøtter primært aktiviteterne planlægning, kontrol, organisering, men i langt ringere grad selve ledelsesaktiviteterne, hvilket kan undre da det i sig selv er vanskeligt at argumentere for at der er ledelsesområder som en projektleder ikke behøver at beskæftige sig med:

*Det er i det hele taget svært at argumentere for, at der overhovedet findes nogle ledelsesområder, som en projektleder slet ikke skal beskæftige sig med – så det vil jeg afholde mig fra.*

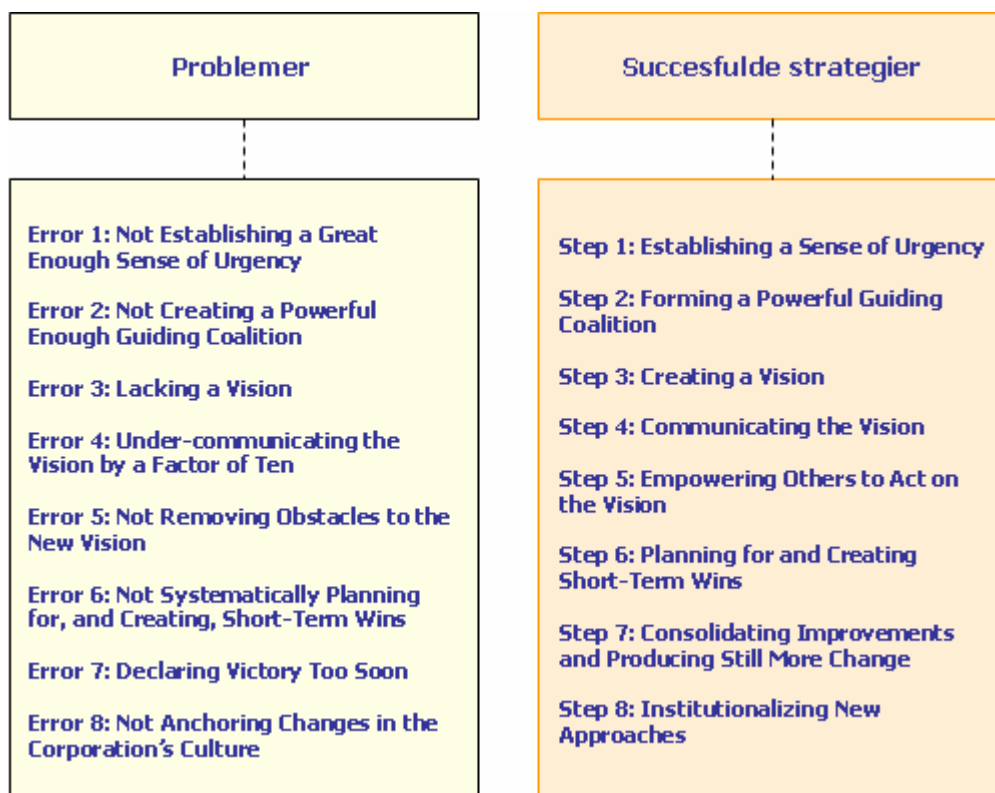
*Bjarne Kousholt – Projektledelse, teori og praksis, 2006*

I de senere år er der derfor også begyndt at brede sig en erkendelse af at der er et behov for at udvikle projektlederrollen til også at mestre de ”blødere” discipliner inden for ledelse.

Forandringsledelse, der blot er én af de mange nye felter inden for ledelse, der også er tæt koblet med projektledelsesopgaven har specielt fokus på ledelsesindsatsen. Her stilles der store krav til organisationens og ledernes evne til at flytte organisationen, hvilket igen stiller meget store krav til selve processerne og projektaktiviteterne og dermed selve procesledelsen, der oftest foretages i et samspil mellem ledelse og projektleder(e).

Forandringsledelse opfattes som en mere eller mindre selvstændig disciplin, hvor støtte-teorier oftest er rodæstet i praktiske erfaringer fra forandringer der enten er strandede, hvilket i sig selv er meget omkostningstungt, eller har krævet meget store yderligere ressourcer at bringe tilbage på sporet.

Et godt eksempel er Kotter’s 8 trin til succesfuld forandring, der alle bygger på 8 elementer der i den Kotter’s praktiske erfaring, fejler i forandringsprojekter:



(Kilde: Kotter, 1995)

I forandringsledelse er der behov for at drive og motivere forandringen samtidigt med konflikter og modstand mod forandring bearbejdes. Alt sammen i harmoni med det underliggende projekt der styres i henhold til den mere klassiske projektledelse. I praksis smelter processerne sammen og projektet bliver en forandringsproces. I forhold til Kotter’s 8 trin, fokuseres der meget på den klassiske motivationsteori (Herzberg, 1959) og den transformationsledelsesinspirerede motivationsteori (Burns, 1978).

Grundtesen syntes at være at det er frivilligt at bakke op om et projekt og at der er en række indbyggede grunde til, at naturlig modstand mod forandring opstår hvis ikke processerne bliver nøje planlagt for at imødegå modstanden. Desuden kan modstand mod forandring betyde at et projekt mislykkedes.

Som projektleder møder man ofte meget modstand. Der er modstand internt i organisationen, fordi projektet omfordeler ressourcer, om-prioriterer, 'ikke er min egen idé', er baseret på et værdisæt jeg ikke er enig i, understøtter 'andres' interesser osv. Eksternt i organisationen kan man ligeledes møde stor modstand fra politiske niveauer, fra konkurrenterne, fra vigtige interessenter der føler at deres interesser forbigås og fra pressen der ser en god historie i at lægge et projekt ud på en given måde. Modstanden mod projektet udmønter sig sædvanligvis i større eller mindre konflikter, der skal håndteres som led i projektledelsen.

Derfor har alle projektledere en meget stor opgave i at motivere projektressourcerne samt organisationen til at understøtte projektets mål. Og af samme grund skal projektlederen også kunne motivere og hjælpe med at håndtere modstand og undgå destruktive konflikter. Det er dog vigtigt at pointere at konflikter er nødvendige, hvis man vil skabe udvikling og forandring. Hvis man ikke udfordrer hinanden, står projektet stille. Derfor skal man som projektleder aktivt medvirke til at skabe en kultur i projektet, hvor der er et vist niveau af konflikter.

Det er forfatterens påstand at behovet for motivation og håndteringen af modstanden mod og konflikter om projektet essentielt, er de samme udfordringer som man traditionelt taler om i forandringsprojekter. Der er nemlig lidt forandring i alle projekter! Bl.a. fordi et projekt jo per definition er noget nyt.

Dermed skal projektlederen bl.a. også være forandringsleder og der er behov for et klart fokus på de medfølgende redskaber og nødvendige ledelseskompetencer.

Derfor er også den klassiske projektledelse, isoleret set, blevet for ufleksibel en ledelsesform til at håndtere de stigende krav til ledelse af projekter, der er derfor behov for videreudvikling af projektledelse med fokus på ledelsesområdet.

## **Projektledelse indenfor luftfart**

Forfatterne af dette abstract arbejder med projektledelse i mange forskellige perspektiver, men har på det seneste brugt meget tid på forandringsledelse. Bl.a. udvikler vi retningslinjer for god forandringsledelse for en paneuropæisk flyvelederorganisation (Eurocontrol), der vil distribuere retningslinjerne ud til sine 38 medlemslande.

Flyveledelse som sektor er under et meget stort forandringspres: dels for at kunne realisere noget af besparelsespotentialer der viser sig i benchmarks med mere effektive områder, som f.eks. det amerikanske luftrum, dels fordi Europa imødeser store kapacitetsproblemer inden for en årrække hvis ikke kapaciteten øges væsentligt i takt med stigningen i efterspørgslen på flybilletter. Et pres der allerede har ført mange projekter med sig, i form af store og små forandringsprojekter.

Flyveledelse repræsenterer et meget kontrolleret, teknisk miljø, med en helt klassisk indgangsvinkel til projektledelse. De anvendte projektledelsesmodeller er i deres udgangspunkt teknisk-rationelle (Borum, 1995), og har derfor hovedvægten på en rationel proces:

1. Identificér problem eller potentiale i forhold til virksomheden som et (teknisk baseret) produktionssystem (en maskine)
2. Udarbejd en problemanalyse
3. Definer løsning (den rationelle)

4. Udvikle løsningen / re-design produktionssystemet i forhold til specifikation
5. Kommunikér løsningen ud i organisationen

Implementering er langt hen ad vejen blot et spørgsmål om at "trykke på knappen" og sætte processen i gang idet løsningen jo er rationel. Skulle der opstå en krise undervejs er løsningen at foretage en rationel analyse af problemstillingen og løse konflikten med rationelle argumenter. Det vil samtidigt sige at selve motivationen for implementeringen alene ligger i at projektet er rationelt konstruktivt for organisationen som helhed og dermed også for organisationens medlemmer.

Det vil også sige at der ikke findes nogen motivationsanalyse i forhold til de individuelle behov og værdier i organisationen og der er ingen eksplicit håndtering af modstand mod forandring, udover at præsentere det rationelle i løsningen ud fra ens eget synspunkt. Desuden er al kommunikation relateret til projektet envejs, fra projektet ud i organisationen, og der er ingen involvering af medarbejdere udover den rent kompetencemæssigt nødvendige involvering. Derfor er det måske ikke så underligt at en del af de allerede igangværende forandringsprojekter har slået fejl i forhold til deres oprindelige målsætninger og er strandede på modstand mod forandring generelt og mod projektet specielt.

*Indgangsvinklen står i kontrast til den humanistiske ændringsstrategi der i langt højere grad fokuserer på folks evne til i samarbejde, at afdække de fælles mål, motivationen for at opnå dem, samt fælles løsninger, for at tilsikre fælles ejerskab til selve implementeringsprocessen. Problemløsningen kan ikke komme udefra og brugerne skal selv involveres i opgaveløsning og implementering. Desuden er processen meget afhængig af kommunikationsindsatsen idet kommunikation bærer nøglen til udbredelse, forståelse og opbakning i organisationen.*

Disse erfaringer leder sammen med det til stadig øgede pres for indførelse af flere forandringer hurtigere og mere effektivt, til selvansagelse, resulterende i et væsentligt øget fokus på forandringsledelsesprocesser og - kompetencer.

Forfatterne til denne artikel har derfor arbejdet for centrale aktører inden for luftfart med at udvikle projektorienteret forandringsledelsesmodeller, og i den forbindelse, relevante ledelseskompetencer, der understøtter de mere komplekse projektprocesser.

Udfordringerne har her været dels at definere en forandringsledelsesmodel som kan supplere de projektledelsesmodeller, der allerede eksisterer i flyvelederorganisationerne, dels at få beskrevet de ledelseskompetencer, der er relevante for en projektleder i forhold til aktivt at lede projektet igennem alle dets faser.

Med denne artiklen søger vi at bruge erfaringerne fra arbejdet med forandringsledelse inden for flyveledelse, som grundlag for perspektivering af projektledelsesdisciplinen og beskrivelse de nødvendige kompetencer for at bedrive succesfuldt projektledelse. Perspektiveringen er et forsøg på at pointere, at succesfuld projektledelse afhænger af tilstedeværelsen af nogle meget specifikke, men også relative ledelseskompetencer og udførelsen af nogle specifikke opgaver der er relative i forhold til projektets natur (kategori).

Artiklen søger yderligere at forsøge at beskrive nogle tidlige retningslinjer for hvorledes en virksomhed kan overveje hvilke projektledelseskompetencer de har behov for i forhold til deres værdisæt, deres aktuelle strategiske situation samt de faktiske udfordringer, der skal løftes: Projektet.

## **Flyveledelse som case for udvikling af projektledelse**

Flyveledelse dækker over de aktiviteter, der er forbundet med at have ansvar for et luftrum. Flyveledelse er af historiske og militære årsager typisk et statsanliggende, udført af statsejede organisationer underlagt trafikministerierne. Dog er flyveledelserne i Europa ofte relativt uafhængige af ministerier og meget selvstændige, hvilket skyldes at flyveledelse er fuldt selvfinansieret igennem brugerbetaling af ydelserne. Der er klare regler for, hvorledes man splitter sin udgiftsbasis op på luftens brugere.

I de seneste 5-8 år er udviklingen gået i retning af at den regulerende myndighed og den serviceudførende enhed er blevet skilt ad i to separate enheder, historisk var de én i alle europæiske lande. Desuden bliver flyveledelse gradvist, men langsomt mere og mere kommerciel og styret som en moderne virksomhed. Presset vokser dag for dag fra EU og brugerne mod at privatisere, rationalisere og konsolidere på tværs af grænser. Benchmark med USA, hvor der er én enhed, der udfører flyveledelse i hele landet viser meget store besparelspotentialer. En rapport, der undersøger forskellen mellem USA og Europa konkluderer, at der er et besparelspotentiale på mellem 1 og 1,2 Mia EUR om året.

Der er en række definerende forhold der har indflydelse på hvordan projektledelse udøves inden for en flyveledelsesorganisation.

### ***Kontrolkultur***

Flyveledelsesorganisationer er præget af en udpræget kontrolkultur. Man er underlagt strenge myndighedskrav og alt fra systemer og procedurer til risikostyringssystemet og de dertilhørende procedurer skal godkendes af tilsynsmyndigheden. Der er desuden lovkrav om at alle udviklinger og ændringer nøje underlægges risikoundersøgelser og simuleringer (computer- og realtidssimuleringer). Dermed er projektdeltagerne naturligt fokuserede på at være omhyggelige og træffe oplyste, og for så vidt muligt, afprøvede beslutninger.

Der er desuden rapporteringskrav med præcis angivelse af, hvad der bør rapporteres, og man kan blive straffet, hvis man konstaterer at en hændelse ikke er blevet indberettet af den involverede flyveleder. På den anden side bliver man IKKE straffet ved at indberette hændelser, der beror på menneskelige fejl begået af én selv. Det uvildige kontrolorgan, Havarikommissionen, er involveret i et samarbejde omkring undersøgelser af hændelser og uheld i Danmark. Havarikommissionen siger selv: "Havarikommissionen placerer ikke skyld eller ansvar".

Kontrolkultur skal altså forstås som en meget stor fokus på at alting skal testes og afprøves før det implementeres, men man kan godt selv få rollen som den, der kontrollerer, hvilket typisk vil være projektlederens ansvar.

### ***Ekspertkultur***

Uddannelsen til flyveleder er en meget fokuseret specialistuddannelse, men den bygger ikke direkte videre på andre akademiske færdigheder. Der stilles dog særdeles store krav til mentale præstationsevner og psykisk udholdenhed. Som færdiguddannet flyveleder bliver man certificeret med forskellige certifikater til de forskellige flyvelederjobs (Radar, Approach, Tower osv.) og lønnen er meget høj. Man uddannes af virksomheden selv og er stort set garanteret job. Det er dog meget svært at finde job udenfor virksomheden. Der er gode muligheder for udvikling hen imod administrative og ledelsesmæssige udfordringer.

Der er stor respekt for flyveledernes eksperter, og flyvelederne er derfor en nødvendig forudsætning i forbindelse med design, udviklinger, test, analyser, simuleringer etc. Flyvelederne bliver ofte inddraget i forbindelse med projekt og udviklingsarbejdet og bliver

ofte videreuddannet til decideret projektledere. De kan desuden blokere mange beslutninger baseret på argumenter om sikkerhed og via deres meget stærke fagforening (nationalt og internationalt). Der er mange internationale standarder for uddannelsen, hvorfor uddannelsen er forholdsvis ens i forskellige lande.

Desuden er flyvelederne certificerede for at myndigheden til stadighed har bevis for at flyvelederen er kompetent til sit arbejde og har en fysisk tilstand der gør det muligt at oppebære den ansvarsfulde og krævende stilling. Dette øger styrkepositionen for flyvelederne i forhold til forhandlingssituationer, idet man ikke bare kan rekruttere nye flyveledere: Der findes ingen ledige flyveledere i Europa og uddannelsestiden er ca. 3 år.

### **Standardiserede arbejdsprocedurer**

Arbejdet med selve flyveledelsen er internt standardiseret via detaljerede procedurer. Der er en afdeling, der alene har ansvaret med at dokumentere, ændre, tilføje og risikovurdere procedurer. Procedurene skal være på linje med de internationale retningslinjer. Desuden skal procedurerne tilpasses hver gang der laves ændringer i systemet, hvilket sker forholdsvis ofte. Der er også procedurer for, hvorledes procedurer skal udvikles, hvem der skal involveres (bl.a. flyveledere), hvordan de sikkerhedsvurderes og hvornår de skal simuleres før implementering. Dette medfører en række specifikke procedure som et hvert projekt skal gennemføre og som projektlederen skal kunne dokumentere, er blevet udført.

### **Sikkerhed**

Der er naturligt et meget stort fokus på sikkerhedsværdien fra flyveledernes side, men også fra politisk side og fra samfundet og flypassagerer i almindelighed. Flyulykker har altid fyldt meget i nyhederne. "Safety is our business" siger man. Sikkerhed bliver derfor en fælles værdi, hvilket nødvendiggør en integration i forhold til projektledelse. Hvis ikke projektledelsen lever op til flyveledernes krav om sikkerhed som første prioritet, vil projektet hurtigt miste flyveledernes opbakning. Sikkerhedsaspektet bliver dermed aktivt anvendt som styringsparameter af flyvelederne, således at projekter tilpasses forholdene, så sikkerheden ikke kompromitteres. Også selvom det betyder, at der kan lande 30 % færre fly i et lands nøglelufthavn (om det kan retfærdiggøres eller ej!). Alle flyveledelser har derfor en sikkerhedspolitik, der siger at sikkerhed går forud for alt andet.

### **System-kultur**

Systemerne spiller en meget stor og afgørende rolle inden for flyveledelse og man er afhængig af meget komplekse systemer, deres samspil, samt backup systemer (radarer, digitale kommunikationssystemer, hjælpeværktøjer som konflikt detektering, 'flight data processing', der giver indikationer af hvilke fly der er hvor, hvornår etc.). Derfor er flyveledelse meget præget af den ingeniørkultur, der ligger i en meget stor udviklings og vedligeholdelse afdeling.

Enhver forandring er derfor en følsom konstellation af operationelle og tekniske aspekter, der skal spille sammen på en ny måde. Derfor er der også en udpræget anvendelse af erhvervspsykologer, der er specialiseret i kontaktfladen mellem systemer og mennesker, der har til opgave at sikre at systemerne underbygger den operationelle virkelighed og dermed ikke kompromittere sikkerheden.

### **Projekterne**

Der dyrkes som udgangspunkt meget tekniske projekter efter en meget klassisk formel, så længe projekterne er inden for en bestemt størrelsesorden. Dog skal alle projekter, der introducerer en decideret ændring af teknisk eller operationel karakter, som nævnt, igennem detaljerede risikovurderinger, hvor det som standard er påkrævet at involvere

repræsentanter for flyveledere og teknikere (eksperterne) i evaluering af potentielle projekter. Der er altså en meget høj grad af dialog og involvering indbygget i projekterne.

Da flyvelederne desuden ser sig selv som vigtige vogtere af sikkerhed (har en udpræget sikkerhedskultur) ser de det også som deres ansvar at være trygge ved ændringer, hvorfor flyveledere kan mobilisere en meget aktiv modstand eller opbakning til nye projekter.

Erhvervspsykologerne har til ansvar at vurdere tekniske elementer af projekterne i forhold til den menneskelige anvendelse. En erhvervspsykolog vil derfor validere at teknikken i et ændringsprojekt, understøtter de optimale arbejdsprocesser og en højere effektivitet uden at kompromittere sikkerheden. Valideringen foregår igen i et tæt samarbejde med flyvelederne, hvorfor erhvervspsykologerne kan fungere som en slags ambassadører for flyvelederne og udtrykke de bekymringer flyvelederne har overfor et projekt i mere objektivt forstand. Desuden betyder rollefordelingen ofte at erhvervspsykologerne anvender bredere og bredere metodeafsæt og derfor i dag i bredest mulig forstand evaluerer den menneskelige præstation i systemer. Begreber som "at være fortrolig" med en løsning bliver derfor lige så vigtigt som at være "kompetent".

Et godt eksempel på denne praksis findes hos den danske udbyder af luftfartskontrol: "Naviair".

### **Projektledelse i en flyveledelsesorganisation/hos Naviair**

Naviair er midt i processen med at implementerer en ny projektmodel. Projektmodellen tager udgangspunkt i den teknisk-rationelle forandrings- og projektproces som den er beskrevet ovenfor, men har et par tilføjelser:

1. Identificér problem eller potentiale i forhold til virksomheden som et (teknisk baseret) produktionssystem
2. Udarbejd en problemanalyse
  - a. Fase 1: Forundersøgelse, der inddrager relevante kompetencer og repræsentanter for brugerne i en gennemgribende diskussion af projektets muligheder, begrænsninger og risici. Sikkerhed er et væsentligt emne under denne indledende behandling
  - b. Fase 2: Forprojekt, der involverer en detaljeret planlægning og genevaluering af projektet, samt en overordnet specifikation på en løsning
3. Specificer løsningen
4. Udvikle løsningen i henhold til specifikation
5. Overlever projektet til "Driften"

Projektmodellen afspejler i høj grad opgavefordelingen i de to overordnede tekniske afdelinger: "udvikling" og "drift". Derfor er projektet afsluttet for udviklingsafdelingens perspektiv, når det er overleveret til driften, i henhold til overleveringsprocedurene. Driften forestår herefter selve transitionsprocessen indtil projektleverancen er i drift og har bevist sin stabilitet, hvorefter projektet overgår fra at være et implementeringsprojekt, til at være et vedligeholdelsesprojekt.

Undervejs skal en projektstyregruppe løbende godkende leverancerne i form af analyser, indstillinger, definitioner, budgetter samt slutprodukter.

Så langt er der altså tale om en meget klassisk projektilgangsvinkel. Men der er også elementer der er inspireret i en mere humanistisk ændringsstrategi i forhold til bredere kommunikation og netværksdrevne processer med brugerne i centrum.

Projektkoordinatorer sikrer koordineringen mellem projektet og ledelsen og har derfor til ansvar at holde projektsponsor/ejeren (medlem af ledelsen) underrettet. Dette sker bl.a. via en portal på intranettet hvor projektgruppen på ugebasis informere om projektet i forhold til:

- Status og fredrift
- Udvikling i projektformål
- Økonomi
- Ressourcer
- Risici

Alle medarbejdere i virksomheden har adgang til og opfordres til at bruge, portalen og tilgå projektrapporteringerne.

Projektstyregruppen består af medlemmer fra de vigtigste afdelinger, samt en chef for tværgående processer (primært sikkerhed men også kvalitetsprocesser). Der sigtes imod at projektsponsoren er en af medlemmerne af projektstyregruppen, således at forankringen dels foregår ned ad i forhold til projektsponsorens afdeling, men også i forhold til den resterende ledelse i projektstyregruppen.

Desuden er der altid repræsentation af brugere i projektteamet, hvilket er med til at styrke koordinationen mellem brugerne og projektet.

Projektmodellen har snitflader til en række overordnede processer som sikkerhed og kvalitet, men også forandringsledelse er defineret som en gennemgående, overordnet proces. På nuværende tidspunkt går dette dog mest på forandringsspecifikationer fra brugerne, der – hvis der gives godkendelse til en specifik forandringsefterspørgsel - håndteres som et projekt i forhold til projektmodellen.

Men det understreges i Naviair, at projektmodellen er ment som redskab til støtte for projekter i alle størrelser, hvorfor der nødvendigvis er elementer inden for eksempel ledelsen af projekter, der ligger uden for modellen. Dette illustreres bedst med et eksempel fra et meget stort teknisk projekt der netop blev afsluttet i december 2007, efter at have involveret ca. 150 mennesker i 10 år, i mere end 50 underprojekter, med fokus på de sidste 2 års udvikling og implementering.

Første tiltag var at definere en overordnet programledelsesgruppe bestående af 8 fuldtidsmedlemmer. Disse var omhyggeligt valgt som repræsentanter for de vigtigste afdelinger i Naviair (flyveledere, procedurer og teknisk vedligehold, samt teknisk udvikling).

Programledelsen trådte sammen for første gang 2 år før den endelige implementeringsdato. Det første teamet gjorde var at tage på en weekendtur for at lære hinanden at kende og lære at arbejde sammen som et team. I erkendelse af at projektet ikke kunne håndteres alene indenfor Naviair's projektmodel definerede programledelsen en række bærende principper som projektets succes senere skulle være helt afhængig af.

Hovedprincippet var at programledelsen skulle fungere som et team udadtil og indadtil og frem for alt være enige og konsistente i deres tilgang til ledelse og administration af projektet.

De bærende principper var i øvrigt:

1. *Kommunikation er kernen til succes*
  - a. *Vi kommunikerer status og historier om projektet hver anden uge*
  - b. *En kommunikationsenhed sørger for løbende at måle opbakningen til projektet og reagere hvis der er udsving*
2. *Vi holder altid vores aftaler*
  - a. *Det er acceptabelt at lave om i planerne, men det er ALDRIG acceptabelt at bryde sine aftaler*
3. *Vi vil med det samme reagere på problemer i projektet, men basere alle beslutninger på fakta*
  - a. *Der er altid ressourcer fra programledelsen til at gå ind og støtte en proces der kræver støtte*
  - b. *Denne støtte er en slags facilitatorrolle: Den overtager IKKE ansvaret, men formulerer de svære spørgsmål og hjælper med svar hvis det er nødvendigt*
  - c. *Både simple og radikale løsninger på identificerede problemer overvejes*
4. *Vi respekterer de ansattes kompetencer og uddelegerer ansvar, så meget som det er muligt*
  - a. *Alt hvad der delegeres, bliver delegeret*
  - b. *Delegeret ansvar bliver dokumenteret, sammen med et budget for aktiviteterne*
  - c. *Der sættes aldrig spørgsmålstejn ved et delegeret ansvar*
  - d. *Projektlederne der har fået ansvaret finder selv løsningerne*
  - e. *Som en allersidste udvej kan en projektleder overgive et problem opad i organisationen, men kun som sidste udvej og kun sammen med en anbefaling om en løsning*
5. *Vi vil ikke spille tid på unødvendig koordinering*
  - a. *Vi holder kun møder når det er nødvendigt og om det der er nødvendigt*
  - b. *Alle punkter på mødet skal behandles direkte i forhold til en problemstilling og uden udenomssnak*
6. *Vi vil fejre succeser*
  - a. *Når en vigtig deadline eller leverance er nået, fik medarbejderne en belønning som f.eks. en vingave eller et gavekort på et restaurantbesøg*
7. *Og til sidst en definitiv regel: Der ER ingen definitive regler*
  - a. *Hvis det er nødvendigt kan alting ændres, udover kravet til sikkerheden, naturligvis*

Principperne er en god demonstration af at virksomheden identificere forandringsledelsesbehovet og reager på det ved at tilføre projektstyringen et styrket fokus på ledelse. Principperne fokuserer på et rationelt ressourceforbrug i forhold til projektet, men også motivation, opbakning i organisationen, involvering og kommunikation, samt samarbejde om løsninger bredt i organisationen.

## Beskrivelse af Integra's forandrings/projektmodel

Den ovenstående case giver et indblik i at der er projektressourcer der kan frigives inden for flyveledelse i forbindelse med større forandringsprojekter. Dette aspekt har forfatterne arbejdet med i forbindelse med at udarbejde retningslinjer for forandringsledelse i luftfartsorganisationer.

Med respekt for den teknisk-rationelle baggrund for projektledelse, udvikledes en projektledelsesbaseret forandringsmodel med fokus på kommunikation, involvering og løbende validering bredt i organisationen.

Antagelserne var:

- Der er naturligt modstand mod forandring i organisationer
- Modstand mod forandring skyldes primært to ting (Hope and Pate, 1988, Kotter and Schlesinger, 1979):
  - Frygt for det ukendte og det der ikke er "opfundet her"
  - Et faktisk tab i forbindelse med forandringen (negative konsekvenser for den enkelte)
- Forandringsledelse er en integreret del af projektledelsen, bl.a. gennem risikostyringen
  - Forandring er forbundet med store risici og det er organisationens medlemmer der kan identificere disse risici samt foreslå hvorledes man imødegår dem
- Forandring kræver tid og en proces der skal levere en relevant indlæringskurve
  - Dette kræver at der kommunikeres formelt fra den tidligste begyndelse og at organisationens medlemmer inddrages så meget som muligt
- Tillid til processen er altafgørende og kræver en synlig ledelsesopbakning samt en gennemsigtig og konsistent proces
- Motivering er en vigtig faktor, der kræver
  - en vision baseret på nødvendighed
  - respekt for den enkeltes bidrag til processen, igennem løbende, aktiv involvering og ansvarsdelegering
  - respekt for og hjælp til at imødegå de tab forandringen medfører
  - støtte i forhold til den efterspurgte adfærd
  - støtte fra en tilpasset organisation
  - umiddelbar opfølgning
  - resultater/succeser
- Der skal være løbende evaluering af processen og af opbakningen til projektet
  - De nødvendige tilpasninger må foretages løbende og demonstrativt

*Hos en flyveledelse, skulle man flytte tårnflyvelederne fra det gamle tårn, til et nyt. Projektledelsen havde. Indtil meget sent i projektet, overset nogle meget konkrete konsekvenser af flytningen. Det gamle tårn lå nemlig uden for sikkerhedszonen i lufthavnen og det nye lå inden for. Det betød at hver gang flyvelederne skulle på arbejde, skulle de*

igennem et sikkerhedstjek. Dette betød bl.a. et højere tidsforbrug samt en begrænsning af hvad man kan medbringe i tårnet, som de almindelige passager er underlagt.

Ledelsen meddelte at man ikke kunne ændre på planerne og at de ansatte ikke ville blive kompenseret lønmæssigt for den ekstra tid det ville tage dem at komme på arbejde.

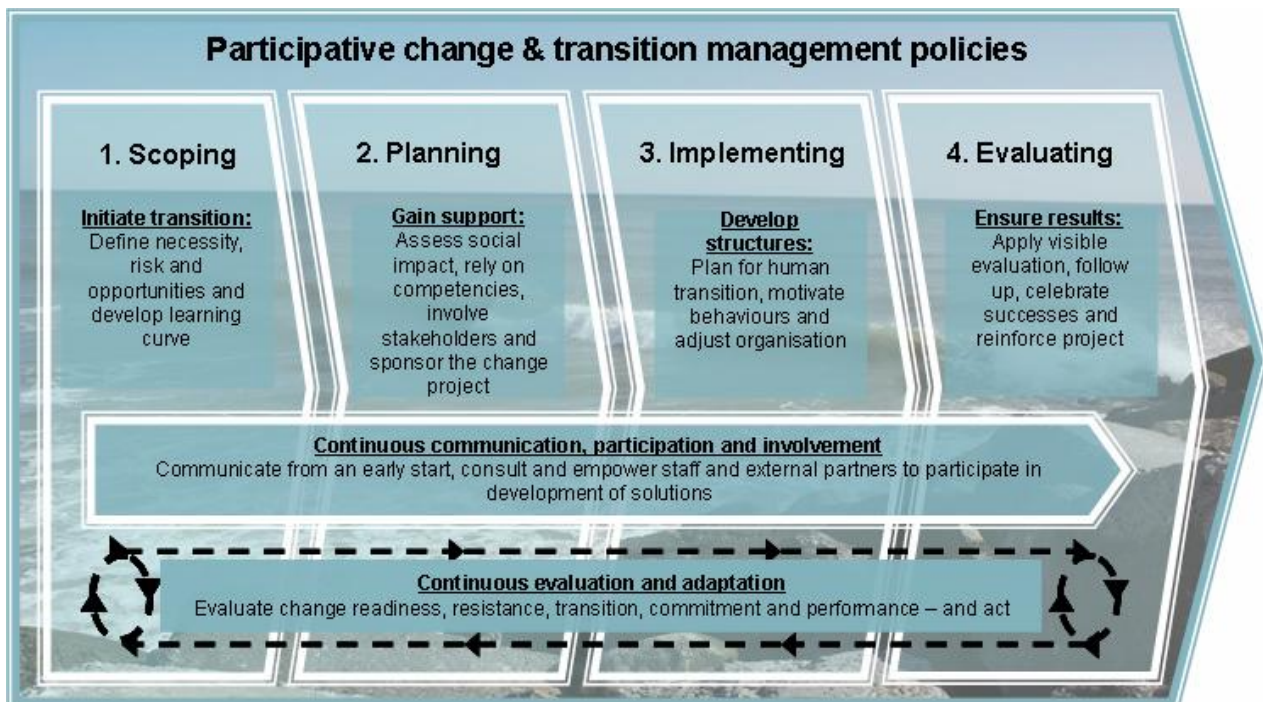
Modstanden mod projektet voksede signifikant som en direkte følge af problemet.

Senere fandt man ud af, at den gamle, højtelskede toaster, der stod i det gamle tårn, og som blev flittigt benyttet af flyveledere til at tilberede næsten rituelle, eftermiddags- og nattemåltider på, ikke blev godkendt af myndighederne til brug i det nye tårn, der var underlagt MEGET restriktive regler for brug af elektronik.

Ledelsen så toasteren var vigtigt for flyvelederne, både symbolsk og funktionelt, og havde desuden brug for at demonstrere at de var villige til at gå den ekstra 'mil' for lyvelederne, når det var muligt. Så den tekniske organisation brugte adskillige ressourcer på at finde en leverandør som kunne lave en toaster, der kunne anvendes i tårnet, uden samtidigt at kompromittere bestemmelserne. Det lykkedes, og selvom det givetvis var en afsindigt dyr toaster, var det alle pengene værd.

Baseret på ovenstående antagelser udviklede vi i samarbejde med eksperter fra flyveledelsesområdet, en struktureret forandringsledelsesmodel integreret i en kronologisk projektmodel som nogenlunde reflekterer fællesnævnerne i de projektmodeller flyvelederorganisationerne var vant til at arbejde med.

Modellen nedenfor sammenfatter forandringsprocessen i 4 faser og med to tværgående processer.



De 4 faser er i udgangspunktet traditionelle projektfaser som kan sammenholdes med flyvelederorganisationernes egne projektprocedure. For at styrke modellen ledelsesmæssigt indeholder modellen 6 ledelsesmæssige opgaver som vil sikre projekt gennemførelse og succesfuld forandring. Disse 6 opgaver blev nedbrudt i en række retningslinjer for deres udførelse som vil være med til at sikre og integrere arbejdet i de forskellige faser. Nedenfor beskrives de 4 faser og 2 processer yderligere:

## 1. Fase 1: Scoping: "Indled den organisatoriske transition"

- a. Den første opgave er at definere et behov for forandring. Dette er en ledelsesopgave. Behovet for forandring er ikke til forhandling, men skal udtrykkes klart og kommunikeres bredt og meget aktivt allerede fra en tidlig begyndelse. Dels for at påbegynde læringskurven i organisationen vedr. forandringsprojektet, men også for at begynde at kontrollere kommunikationen om projektet allerede fra begyndelsen.
- b. Derudover handler det om at være ærlig og forklare hvilke forhold der gør sig gældende i forhold til behovet for forandring. Kommer behovet f.eks. udefra, pga. en politisk beslutning, må man ærligt lægge rammerne om projektet op og sammen, inden for organisationens rammer, forsøge at løfte projektet så langt som muligt. Herefter må ledelse maksimere mulighedsområdet så meget som muligt.
- c. Risikostyring er anvendt som et grundlæggende teknisk-rationelt værktøj, der yderligere kan bruges for at forankre projektet i organisationen ved at udvide involveringen af repræsentanter i forhold til at identificere risici. Det rationelle består jo også i at det er slutbrugerne der bedst kender risici i forhold til de muligheder der eksisterer for at indfri forandringsbehovet

## 2. Fase 2: Planning: "Få opbakning til projektet"

- a. Der skal demonstreres ledelsesengagement igennem valg af sponsor og dennes aktive deltagelse i projektet. Sponsoren skal have gode menneskelige egenskaber og være respekteret. Desuden skal han vise at han ikke er bange for at sætte sit 'gode navn og rygte' ind på at få projektet til at lykkes. Forandring er risikofyldt, og vender ledelsen projektet ryggen af frygt for at det kan mislykkes, er det allerede fejlet
- b. Ledelsen skal begynde at håndtere den eksisterende og potentielle modstand mod forandring. Dels ved at stå bag en synlig proces der er konsistent og virker overbevisende for at hjælpe tvivlerne, dem der er bange for usikkerhederne i projektet, på vej. Dernæst skal ledelsen have fokus på de mulige negative konsekvenser af forandringerne: Hvem taber på projektet, og hvad taber de? Der skal sættes ind med analyse og håndtering af de definerede tab. Ledelsen skal vise at den bekymrer sig og er villig til at investere for at imødegå de negative konsekvenser. Det er dog vigtigt at være opmærksom på at det sjældent er de konsekvenser der snakkes mest om, der er den sande baggrund for modstand mod forandring. Ofte ligger der meget personlige og intime tab bag modstand mod forandring, og det kræver sit at afdække disse aspekter

## 3. Fase 3: Implementing: "Implementer støttende strukturer"

- a. Selve forandringsprocessen skal være langstrakt nok i tid, således at den underbygger menneskelig transition. Der skal være respekt om medarbejdernes ressourcer og betænkeligheder og alle skal med. Det kan f.eks. anbefales at benytte et perspektiv som den psykologiske kontrakt, til at validere og videreudvikle medarbejderes og lederes forventninger til hinanden og til forandringsprocessen. Brydes den eksisterende psykologiske kontrakt med medarbejdere undervejs i processen, og det er der givetvis en stor chance for at den gør, bør ledelsen vise vilje og evner til at genforhandle kontrakten i lyset af ændringerne.

- b. Andre strukturelle komponenter som jobbeskrivelser, ansvarsområder og organisationsstruktur skal ligeledes tunes eller ændres i forhold til den aktuelle forandring.
  - c. Til sidst skal motivationsstrukturerne reevalueres i forhold til forandringen. Er de ansatte fortsat motiveret til at understøtte organisationens nye mål og værdier
4. Fase 4: Evaluating: "Sikrer og synliggør resultater"
- a. Resultaterne skal tydeligt valideres og der skal følges op på succeser og problemer. Men der skal sættes ressourcer ind på at fremskaffe succeser som projektet kan fejre.
  - b. Når fremdriften strander og projektet går i stå er det vigtigt at revitalisere processen med fornyet fokus og ressourcer. Det er ofte svært at finde kræfterne til at følge projektet op, men skal frugterne høstes, skal projektet også bringes i mål

Derudover er der 2 gennemgående processer:

1. Continuous communication, involvement and participation
  - c. Fase 5 handler primært om at kommunikere lige fra den tidligste begyndelse – som er tidligere end de fleste tror, dvs. fra enighed om nødvendigheden er opstået blandt ledelsen – til projektafslutning og så endda lidt endnu.
  - d. Kommunikationen skal være involverende dialog. Medarbejderne skal bidrage og projektledelsen skal synliggøre anvendelsen af bidragene.
  - e. Involvering er ikke af høflighed, men af nødvendighed. Forandringen har brug for bidragene fra medarbejderne, der i øvrigt skal udstyres med et mandat til at handle og ansvar til at træffe beslutninger
2. Continuous evaluation and adaptation
  - f. Projektet, projektets resultater og implikationer, og medarbejdernes opbakning, skal løbende måles og evalueres. Desuden skal der handles i forhold til resultatet af målingerne. Og der skal handles hurtigt og synligt. Kun således holdes et komplekst projekt, der dynamisk tilpasser sig udviklingen i omgivelser og deltagere, på sporet. Også selvom det involvere at gentage processer, at finde på nye processer eller at begynde helt forfra. Involvering lægger desuden op til læring på alle niveauer. Først når man er parat til at tage konsekvensen af dette, er involveringen effektiv.

Modellen muliggjorde desuden identifikation og udvikling af et sæt ledelseskompeterer tilpasset flyvelederkulturen for at sikre projektets gennemførelse og succesfuld forandring.

Ledelseskompetererne blev udviklet i forhold til en klassisk kompetenceudviklings proces i trin (Mirabile, 1998):

1. Strategisk grundlag
  - a. Hvad repræsenterer organisationens overordnede kernekompetencer og hvorledes er disse relateret til forandrings- og projektledelse.
  - b. Hvad siger den overordnede strategi om projekter og forandringer?
  - c. Hvilke underliggende organisationsværdier er relevante?
  - d. Hvilken fremtidig vision skal kompetencerne være med til at opfylde?
2. Involvering

- a. Involver ledelsen og repræsentanter fra forskellige afdelinger
- 3. Kompetencer
  - a. Definer en række væsentlige forandrings- og projektledelseskompetencer i forhold til organisationens kernekompetencer
- 4. Associer kompetencerne med observerbar adfærd, således at kompetencerne konkretiseres og gøres håndterbare, samtidigt med at de bliver lettere at forstå
  - a. Er beskrivelsen af adfærden forståelig?
  - b. Kan man klart sige ja eller nej til om en given leder udviser den beskrevne adfærd?
  - c. Kan du måle adfærden?
  - d. Kan adfærden påvirkes igennem træning, uddannelse, coaching eller lignende?
- 5. Test at kompetencerne og adfærden er forståelig i organisationen og giver mening i forhold til organisationens mål
- 6. Stab et udviklingsprogram på benene der kan støtte ledere i at dygtiggøre sig i forhold til kompetencerne

Ved hjælp af denne process definerede forfatterne 4 overordnede kompetencer, der er relevante for ledere i en projektlede forandringssituation:

1. Angive strategisk retning for projektet
  - a. Angive retning, synliggøre fremtidige forandringer og definere en solid forandringsstrategi for realisering af projektets mål
2. Coache og udvikle
  - a. Uddelegere og udvikle medarbejdere samtidigt med at de fornødne kompetencer sikres. Organiser ressourcerne i forhold til forandringen
3. Udvide integritet og motivere for forandring igennem projektet
  - a. Motiver medarbejderne i forhold til udvikling af projektet og forandring. Engageret lede medarbejdere igennem forandringsprocesser
4. Være en katalysator for forandring
  - a. Omsætte ord til praksis, fra behov til resultater. At kunne bearbejde modstand mod forandring igennem kommunikation og involvering.

Dernæst udvikledes adfærdsindikatorer i overensstemmelse med processen oven for. Disse skal være så konkrete som mulige, samt tydeliggøre en observerbar adfærd som en projektleder kan vurderes på efterfølgende. Nedenfor præsenteres et eksempel:

Kompetence	Eksempel på adfærdsindikatorer
Angive strategisk retning for projektet	Definere klare opnåelige men ambitiøse mål der udfordre projektdeltagerne  Demonstrere et langtidsperspektiv på muligheder, risici og udfordringer  Er i stand til at træffe og gennemføre svære beslutninger for at møde organisationens behov og prioriteter

Den forandringsbaseret projektmodel, kompetencerne og adfærdsindikatorerne er endnu ikke testet i et praktisk miljø. Flere flyvelederorganisationer har udtrykt interesse for projektet og der arbejdes i skrivende stund på at få etableret et pilotprojekt for den praktiske implementering af principperne.

## **Konklusion**

Med artiklen har vi forsøgt at sætte fokus på videreudvikling af projektleder rollen med fokus på den ledelsesmæssige opgave og de nødvendige kompetencer for at bedrive proaktiv ledelse af projekter med afsæt i principperne for forandringsledelse.

Det er vores opfattelse at den teknisk-rationelt funderede projektledelse i dag ikke er fleksibel nok til at varetage en proaktiv ledelsesrolle i projekter. Projektledelsens hidtidige fokus har været at lægge en bagudskuende plan og derefter handle fremadrettet med kontrol over fremskridtene. Det er netop denne primære fokusering på planlægning og til tider omklamrende kontrol der gør, at projektledelse ikke har det udfordrende ledelsesmæssige element i sig som er nødvendigt for at drive forandringsprojekter.

God projektledelse er den vigtigste forudsætning for den udvikling, som projekter sættes i verden for at skabe. Derfor er projektlederens evne til at lede de involverede mennesker gennem forandring og levere de nødvendige resultater helt essentielt.

Vilkårene for projektledelse bliver stadig mere komplekse, hvorfor der må advares mod kritikløs at følge de klassiske standarder for projektledelse. Det er selvfølgelig vigtigt at kende til standarderne og de tekniske projektledelses discipliner, men mindst lige så vigtigt at være i stand til at vælge hvad der er brug for ved ledelsen af et aktuelt projekt.

Konsekvensen må derfor være, at vi enten holder fast i den klassiske projektmodel med fokus på den tekniske projektledelse og dermed erkender den ledelsesmæssige begrænsning heri, eller også skal projektmodellen og projektleder rollen videreudvikles med fokus på de ledelsesmæssige udfordringer og kompetencer.

I sidste ende handler det hele om et valg der skal træffes. Vil vi proaktivt søge ledelsesudfordringen i projektet ved at fokusere på ledelsesopgaven og udfordre projektets rammer frem for den tekniske projektledelse, eller vil vi som det ofte er tilfældet indtage en relativ passiv projektleder rolle og primært fokusere på at planlægge, organiserer og kontrollere projektet fra ende til anden.

## Referencer

Burns, 1978: Burns, James McCreggor (1978) *"Leadership"* (Harper Collins)

Herzberg, 1959: Herzberg, Frederick (1959) *"The Motivation to Work"* (John Wiley and Sons, New York)

Kotter, 1995: Kotter, John P (1995) *"Leading Change - Why Transformation Efforts Fail"* (Harvard Business Review, 1995, reprinted in 2007)

Borum, 1995: Borum, Finn (1995) *"Strategier for organisationsforandring"* (Handelhøjskolens forlag)

Hope and Pate, 1988: Hope, J.W. and L.E. Pate (1988) *"A cognitive expectancy analysis of compliance decisions"* (Human Relations, 41, pp. 739–51)

Kotter & Schlesinger, 1979: Kotter, J. P., and L. A. Schlesinger (1979) *"Choosing Strategies for Change."* (Harvard Business Review 79(3))

Mansfield, 1999: Mansfield, B. (1999) *"What is 'competence' all about?"* (Competency: The Quarterly Journal, 6, 3, 24-28)

Mirabile, 1998: Mirabile, R. J. (1998) *"Leadership competency development, competitive advantage for the future"* (Management Development Forum, 1, 2)