



Robuste forandringer og projekter

Det kræver et nyt mindset, hvor topledelsen viser lederskab, hvis vi skal undgå flere skandaleprojekter.

KOMMENTAR



HENRIK FAARUP

Vi havde for nyligt samlet nøglespillere, projektspecialister og beslutningstagere fra et bredt udsnit af offentlige og private virksomheder for at drøfte problemstillingen: Hvordan undgår vi de syge projekter og får flere sunde og robuste? Konklusionerne herfra var, at der skal mere forebyggelse og lederskab til:

■ **Integrerede ændringer.** Forandringsprojekter skal ledes og samlet adressere ændringer i processer, organisation, teknologi fysiske forhold, samt ikke mindst de menneskelige og psykologiske implikationer. Problemer, eller måske ligefrem skandaler, indtræffer, hvis man ensidigt fokuserer på et af elementerne og glemmer de andre. Det var f.eks. tilfældet ved det digitale tinglysningsprojekt, hvor den organisatoriske forberedelse, jf. Rigsrevisionens rapport, var så mangelfuld, at effektiviseringsgevinster udeblev, sager hobede sig op, og der var en meget lang sagsbehandlingstid, som længe havde store konsekvenser for borgere og virksomheder i forbindelse med køb, salg og belåning af fast ejendom.

■ **Ledelsesforankring.** Projekter skal forankres i ledelsen, og jo større desto højere oppe. Så ledelsen har overblik, sætter sig for bordenden, tager proaktivt ejerskab til projekterne, forlanger transparens, efterspørger troværdige og opdaterede business cases, stopper de dårlige projekter i tide, og sikrer, at det er de rigtige, der bruges kræfter på. Eksempelvis burde topledelsen langt tidligere have grebet ind og stoppet Politiets sagshåndteringssystem (PolSag), og SKAT's inddrivelsessystem (EFI).

■ **Agile Business Cases.** Det er vigtigt, at der foreligger realistiske og troværdige Business Cases, som holdes opdateret, så Business Casen altid afspejler, hvor projektet ender. Er det almindelig praksis? Nej mindst talt: – 4 ud af 5 Business Cases sander til og kommer aldrig længere end til opstartsfasen, hvorefter det er for besværligt at holde dem opdateret – og nu har vi jo fået pengene, og projektet er besluttet.

■ **Gevinstrealisering.** Det er også en ledelsesopgave at sikre, at der tidligt laves realistiske planer for målrettet at gå efter at realisere gevinsterne af de gangsatte projekter. Fremfor, som det ofte sker, at lade pengene sive væk i u håndgribelige fordele og forskningsmæssige evalueringer, eller "høste inden der er sået", som en medarbejder fra SKAT udtrykte det i DR2's "Skelletterne i SKAT" fornylig. Det er uhyggeligt at tænke på, hvor mange penge, der forsvinder i utallige projekter på grund af manglende fokus på gevinstrealisering. EFI er desværre et ekstra stort skræmmeeksempel.

■ **Forandringsledelse.** Vores erfaring er, at den bedste form for forandringsledelse omfatter en udstrakt grad af involvering, som løbende identificerer og samler alle nødvendige forandringer i en realistisk plan, der er forankret centralt og decentralt på de relevante niveauer, og som fører til, at ledere og medarbejdere oplever, at forandringerne giver mening, og dermed ofte kan gennemføres både effektivt og med høj motivation. Desværre er der alt for mange eksempler på det modsatte: tænk bare på de fleste offentlige reformer, senest f.eks. skolereformen eller den aktuelle udflytning af statslige arbejdspladser.

■ **Et nyt mindset.** Den røde tråd, hvis ovenævnte skal gennemføres, er mere lederskab. Flere sunde projekter kræver, at ledelsen viser mod og reelt leder projekterne som forandringer, i tide stopper de dårlige projekter, involverer medarbejderne og lægger realistiske gevinstrealiseringsplaner. Og det er en opgave, der ikke kan outsources eller uddelegeres. Selv om der mange steder er en gryende erkendelse af nødvendigheden, så er der stadig et pænt stykke vej at gå, før dette nye mindset har vundet indpas hos dem, som træffer beslutningerne og burde efterspørge resultaterne – i bestyrelser, på direktionsgange og i politiske beslutningsfora.

Hvorfor ikke benytte lejligheden til at formulere denne vision for flere sunde og robuste forandringer og projekter: *Når vi gennemfører forandringer og projekter, vil vi komme stærkere igennem dem - mere motiveret, bedre samarbejdende og med højere performance, og samtidig altid være i stand til at realisere de gevinster og effekter, som var årsag til igangsættelsen.* Tænk hvis det var sådan: alle de muligheder vi ville få, og alle de penge vi ville spare og tjene!

Den gode nyhed er, at det ikke er raketvidenskab, men færdigheder som med øvelse og træning kan læres. Det kræver blot, at topledelsen for alvor beslutter sig for at gøre visionen til virkelighed.

Henrik Faarup er managing partner i Faarup & Partners, som rådgiver virksomheder om at lykkes bedre med forandringer og projekter

8. juni 2016/Henrik Faarup