VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 11-01-2013

7 grunde til at forandringer fejler

Sammenlægninger, ny teknologi, effektiviseringer. Forandringsprojekter er alle vegne, men mange af dem møder de samme udfordringer. Det er særligt opstartsfasen af projekterne, som skaber risiko for, at de ikke lykkes. Se syv typiske grunde til at forandringsprojekter fejler, så du som leder kan være opmærksom på dem fremadrettet.

Skribentinfo



Martin Tillisch
Konsulent
PA Consulting

1. Gør projektet vigtigt og gevinsterne synlige

En af de væsentligste årsager til, at forandringsprojekter mislykkes er, at projekterne ikke opleves som vigtige for alle væsentlige interessenter i og udenfor organisationen.

Det resulterer i, at projektet ikke bliver tilstrækkeligt prioriteret og på den måde møder uventet modstand.

Sørg for som det første - også selv om du føler, du kender alle – at udarbejde et struktureret overblik over alle relevante og berørte parter i projektet.

Lav samtidig en vurdering af de forskellige parters indflydelse på og holdninger til projektet, og overvej hvordan I bedst håndterer parterne.

Det er vigtigt at modværge eventuel modstand inden den kommer, fx ved at få fastlagt projektets gevinster for hver enkelt, så projektet ikke ryger i bunden af de mentale bunker rundt omkring.

2. Ingen tager ansvar

En af de typiske faldgruber er, at topledere i organisationen slipper ansvaret, når de har besluttet sig for at gå videre med en projektidé.

Men projektet risikerer ofte at lande på deres skrivebord igen, når det går galt. Sørg for, at topledelsen ejer projektet. Ikke bare i ord, men også i handling.

Det viser sig for alvor at være vigtigt, når projektet kommer i modvind. Det skal være tydeligt for organisationen og afdelingen, at topledelsen vil forandringsprojektet.

3. I glemmer at spørge: "Kan det betale sig - eller er det bare fordi vi skal?"

En betydelig del af større forandringsprojekter er ikke understøttet af en analyse, der viser, hvordan der sikres et fornuftigt forhold mellem udgifter og resultater, før de sættes i gang. Ofte fravælges dette især på projekter, der fx er drevet af lovgivningen og politiske tiltag. Det, der også kaldes ”must do projekter”

Selv på denne type projekter er det dog en god ide at lave en sådan analyse. Ofte vil analysen vise, at du ved en lille ekstra indsats, eller en speciel måde at løse opgaven på, vil kunne opnå yderligere fordele.

En anden fordel ved at beskrive de fordele projektet fører med sig, er, at muligheden for at realisere de gevinster, der følger med, større.

4. Uklare mål

Erfaringerne viser, at der i større forandringsprojekter ofte er forskellige opfattelser af slutmålet, og dermed risiko for, at der arbejdes i forskellige retninger.

Prøv at visualisere forandringsprojektets slutmål allerede fra starten. Det kan fx gøres ved at skabe en fælles vision og et konkret målbillede før projektet opsplittes i delprojekter mv.

Og ”at vi er xx % mere effektive” er ikke et målbillede – et målbillede skal give projektets deltagere klare billeder af, hvordan fremtiden for projektet ser ud og virker. *Læs hvordan I indfører målstyring* (http://www.lederweb.dk/Strategi/Maling-og-Evaluering/Artikel/79544/Malstyring---Er-det-umagen-vard)

5. Ingen styring

Mange forandringsprojekter har ikke en tilstrækkelig styring og dermed ikke en reel indsigt i om projektet går, som det skal.

Sørg altid for at etablere et effektivt og praktisk styringsgrundlag for forandringsprojektet fra starten, som sikrer, at der med faste mellemrum skabes overblik over projektets fremdrift, ressourceforbrug og kvalitet. Rent praktisk kan det dreje sig om at etablere nogle effektive strategiske målsætninger for projektet, der sikrer en fornuftig rapporterings- og mødestruktur mv.

Styringsgrundlaget skal sikre, at ressourcerne bruges der, hvor der er behov for hjælp. Det er derfor afgørende, at projektlederne har de nødvendige kompetencer til at understøtte styring.

6. Når tidsplanen ikke holder

En anden faldgrube er, at projektet ikke har en realistisk tidsplan, eller at der ikke er skabt et realistisk billede af, hvad det vil kræve af organisationen at gennemføre projektet.

Sørg for at der tidligt i forandringsprojektet etableres en fælles plan for forandringsprojektet med faste milepæle, og at disse er koblet til projektets konkrete leverancer.

Det er også afgørende, at der er en samlet plan på tværs af eventuelle delprojekter.

Læs hvordan du afstemmer forventninger, når du uddelegerer
(http://www.lederweb.dk/Personale/Organisering-af-arbejdet/Artikel/90070/Afstem-forventninger-nar-du-delegerer)

7. For lidt fokus på implementering

Ofte nedprioriterer organisationer implementeringsfasen i forhold til projektets øvrige faser. Men det er til trods for, at det er i denne fase, at gevinsterne skal realiseres.

Sæt mere tid af, end du forventer til det. Prøv allerede fra starten af et projekt, at få fokus på omstilling og implementering – det vil sige, at du fra starten forholder dig til de forandringer, projektet skal munde ud i for at sikre, at gevinsterne realiseres.

Det handler om at etablere en fælles tilgang og værktøjskasse på tværs af projekterne til at arbejde med forandringerne – herunder at forstå forandringernes omfang, hvilke grupper bliver berørt og i hvor stort omfang.

Læs hvordan I kan bruge kognitive kort til succesfuld implementering
(http://www.lederweb.dk/Strategi/Forandringsledelse/Artikel/87954/Skab-succesfuld-implementering-med-kognitive-kort)

Læs mere om forandringer:

Hent gratis publikationen "Ledelse i fællesskab"

Sådan leder du (upopulære) forandringer (http://www.lederweb.dk/Strategi/Forandringsledelse/Artikel/95617/Sadan-leder-du-upopulare-forandringer-)

Forstå og overvind din modstand mod forandring
(http://www.lederweb.dk/Strategi/Forandringsledelse/Artikel/94215/Forsta-og-overvind-din-modstand-mod-forandring)