

# PROJECT PERFORMANCE

## Tilfredse interessenter og varige konkurrencefordele

af ULRİK MARXEN (um@factor3.dk), SØREN STUHR (ss@factor3.dk), MICHAEL TVERMOES (mt@factor3.dk)

Næsten uanset hvilken virksomhed, vi kommer ind i, er virksomheden og driften struktureret og velbeskrevet i form af mission, vision, organisationsdiagrammer, rolle og ansvarsbeskrivelser, procesbeskrivelser, karriereveje etc. De fleste virksomheder er indrettet, næsten udelukkende, med henblik på at optimere den daglige drift.

Til gengæld bliver der ofte tavshed rundt om bordet, når vi spørger ind til, hvordan en given virksomhed sikrer de rigtige projekter og træfsikker eksekvering af disse. Måske lige bortset fra et tilbud om træning i projektledelse.

Mange topledere har nok en fornemmelse af, at det halter eller i hvert fald ikke er godt nok, men har af forskellige årsager ikke rigtigt gjort noget ved det. De daglige driftsopgaver og problemer haster og har derfor den primære opmærksomhed. Det er lidt nedslående, når man tænker på, at virksomhedens evne til at gennemføre projekter succesfuldt, er motoren, der realiserer nødvendige forandringer og sikrer virksomhedens fremtid. Gode intentioner og strategier er værdiløse, hvis de ikke realiseres. Med andre ord, uden en velsmurt projektmaskine er det svært at reagere på udefrakommende forandringer og realisere virksomhedens egentlige langsigtede potentiale!

I mange virksomheder er projektledelse venstrehåndsarbejde... Og konsekvensen af den prioritering er tydelig. Vi ser tit, at ledelsen af endog betydelige projekter er overladt til uerfarne medarbejdere eller dem som tilfældigvis havde tid - uden tanke på, om de rent faktisk er kvalificerede projektledere. Og hvis de så samtidig står næsten alene, overladt til hvad de selv tænker er den bedste fremgangsmåde, uden en fælles projektproces, kvalificeret sparring fra ledelsen, hensigtsmæssig organisering mm., så har man lagt grunden til endnu et projekt, som ikke indfrier forventningerne til kvalitet, deadline og forretningsmæssigt resultat.

De faste strukturer og processer, som virker så godt i driften, kan ikke overføres direkte til projektverdenen. Der skal dog også være nogle faste former relateret til udvælgelse, gennemførelse, overdragelse og afslutning af projekter. Disse faste former skal være anderledes og afspejle projekternes natur (noget nyt, komplekst, ofte tværorganisatoriske, et sammenbragt team etc.), som betyder, at vores viden om projektopgaven og interessenterne er meget lille i starten, hvor vi til gengæld træffer nogle af de mest betydningsfulde beslutninger. Virksomhedens rammeværk for projekter, skal derfor fokusere mere på projektledelsesindsatsen end selve projektopgaven.

Hovedelementerne i at etablere et godt fundament for virksomhedens samlede 'Project Performance' består af:

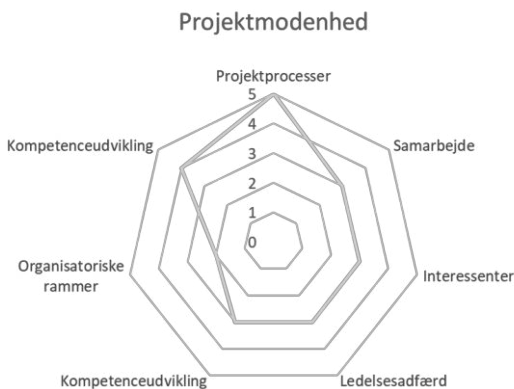
- Viden om vores nuværende projektmodenhed og klart mål for den videre udvikling
- Overordnet styring af virksomhedens samlede projektportefølje
- En projektledelsesmodel, som giver rammerne for, hvordan projekter gennemføres i vores virksomhed
- Kompetente ledere, projektledere og deltagere med den rigtige adfærd
- En organisationsstruktur, som ikke alene tilgodeser den daglige drift

Sværere er det ikke! Eller...? Som resten af artiklen mere end antyder, er det nødvendigt at anerkende kompleksiteten i simpliciteten. Det lyder nemmere end det er, og opbygningen af en kompetent projektorganisation kommer bestemt ikke af sig selv. Men gennem fokus og en benhård indsats kan du skabe en varig konkurrencefordel, som kun få virksomheder helhjertet har forsøgt at realisere.

## KAST LYS OVER SITUATIONEN

I mange virksomheder er lederne ikke klar over potentialet ved at forbedre virksomhedens evne til at håndtere projekter. Men det værste er nok, når vi oplever, at man højt oppe i virksomhedens hierarki, ikke har det korrekte billede af 'projektmaskinens' forfatning – selv ikke når den hoster og hakker på én cylinder. Derfor bør alle virksomheder gøre sig selv den tjeneste at lave en tilbundsgående temperaturmåling på virksomhedens 'Project Performance'. Identificer styrker og udfordringer ved situationen i dag, og hvad der skal til for at skabe en markant forbedring, samt hvilken gevinst, der er ved det. Så kan der nemlig træffes beslutning på et kvalificeret grundlag, i stedet for at lade projekterne leve sit eget, mere eller mindre, tilfældige liv.

Bruger vi en fodboldanalogi, så er det for alle virksomheder vigtigt at finde ud af, om vi spiller serie 5 fodbold, Champions League eller et sted derimellem? Samtidig skal vi forstå, hvorfor vi spiller, hvor vi gør. Er det spillernes kvaliteter, træneren, vores organisering, vores taktik eller spilsystem?



Dernæst skal vi blive enige om, hvorvidt det er godt nok? Ikke alle skal spille Champions League. Vi skal tilpasse vores ambition efter, hvor vigtigt Project Performance er for netop os. Er vi en 99% driftsorganisation, er det jo okay ikke at være verdensmestre i projekter. Er vores nuværende og fremtidige resultatskabelse til gengæld meget afhængig af vores projektkapabilitet, bør vores ambitionsniveau ligge højt. Det er altid et spørgsmål, hvor balancen skal ligge mellem at tilgodese driften kontra projekterne. Hvad skal favoriseres og i hvor høj grad?

Samtidig skal vi passe på ikke at blive overambitiøse på den korte bane (som vi normalt er på projekternes vegne!) ift. det kvantespring vi gerne vil opnå. Er vores nuværende projektmaskine meget

ad-hoc baseret (serie 5 fodbold), så skal vi nok ikke stile efter 1. division.

Når målet/visionen for fremtidens Projekt Performance er fastlagt blandt ledere og nøglemedarbejdere i virksomheden, er næste skridt at prioritere de mulige forbedringsinitiativer. Der er altid tusind ting, man kan gøre for at blive bedre, men kunsten er i fællesskab at identificere de 3-5 initiativer som giver størst 'bang for the buck' og som er rimeligt realiserbare – og herefter gennemføre forandringen med stor kraft og vedholdenhed.

Eksempler på citater fra virksomheder:

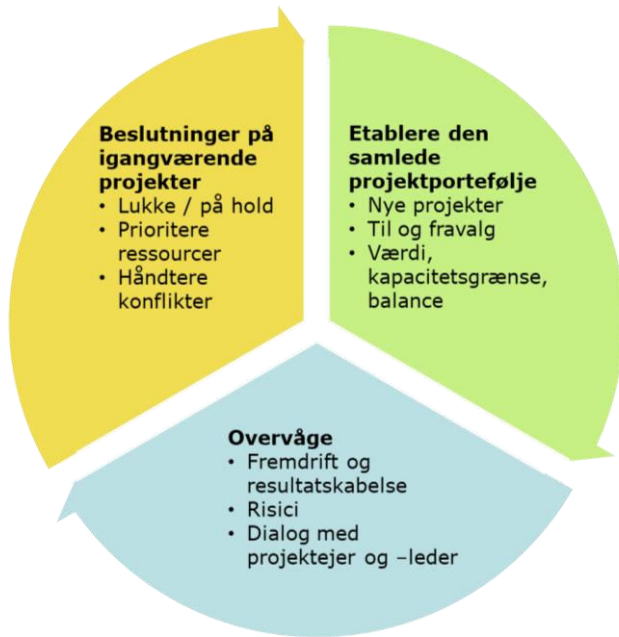
- Meget få kender den eksisterende projektmodel, som er meget kompleks
- Vi har ikke fokus på gevinstrealiseringen – kun leverancerne i projektet
- Når et projekt er startet, stoppes det aldrig
- Lederne blander sig fagligt i projekterne / forstår ikke projektmetoder og sprog / deres rolle
- Det er ikke attraktivt at være projektleder
- Vi har alt for mange konfliktende og parallelle projekter kørende
- Der er ikke noget overblik over de projekter, vi har i gang, herunder fremdrift og resultatskabelse
- De igangsatte projekter har kun sjældent direkte sammenhæng med strategien!
- Det er som om topledelsen ikke interesserer sig for projekter – bortset fra når nogle af de store projekter kører i hegnet.

## PROJEKTPORTEFØLJESTYRING

Det er vores påstand, at stort set alle virksomheder har for mange projekter kørende parallelt, måske endda på bekostning af potentielle værdiskabende projekter, som projektorganisationen derfor ikke evner at initiere eller gennemføre helhjertet. Resultatet er, at projekterne tager meget længere tid end de burde, og manglende realisering af det egentlige gevinstpotentiale. Coronakrisens behov for en vaccine er et godt eksempel på hvor hurtigt, der kan skabes fantastiske resultater, hvis der prioriteres og fokuseres tilstrækkeligt!

Målet med projektporteføljestyling er at optimere og balancere gevinstrealisering ved at søsætte og gennemføre de vigtigste projekter, uden at virksomhedens projektkapacitet overskrides. Flaskehalsen, i forhold til hvor mange projekter

en virksomhed kan have kørende parallelt, er næsten altid ressourcer i form af arbejdstimer (typisk særlige nøglemedarbejdere eller specialkompetencer), eller hvor mange penge den specifikke virksomhed kan allokere til udvikling (budget).



Projektporteføljestyringen skal varetages af et stærkt beslutningsforum, der tager ansvar for og har beslutningskompetence til at balancere hensyn til performance i kerneforretningen på kort sigt (driften) med fremdrift i de aktiviteter, der skal udvikle forretningen på lang sigt.

Forudsætningen for at lykkes med projektporteføljestyring er troværdig ledelsesinformation, der giver gennemsigtighed i forhold til det enkelte projekt og på tværs af hele porteføljen. Gør det så simpelt som muligt – pas på med komplekse IT-systemer, som typisk giver det stik modsatte – hverken troværdig information eller overblik!

Porteføljestyringen skal selvfølgelig tilpasses den enkelte virksomheds behov - ikke for meget og ikke for lidt. Men fælleselementer er altid at skabe og fastholde:

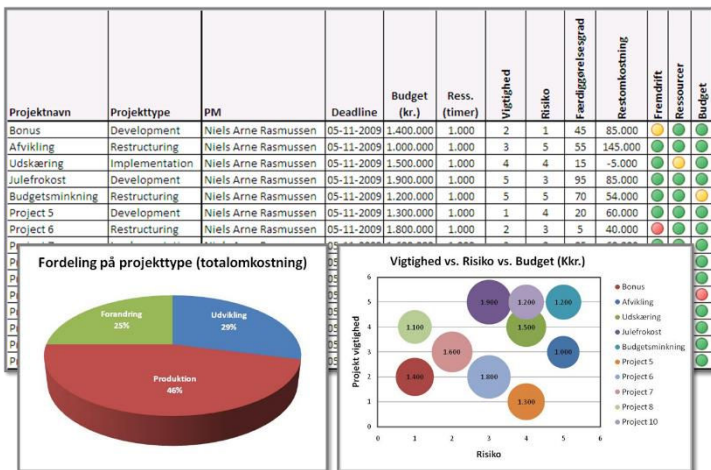
- Relevante overbliksbilleder på baggrund af ensartet rapportering fra de enkelte projekter. Minimum kan være en "projektliste" med trafiklys, som markerer de enkelte projekters fremdrift, ressourceforbrug, risiko, forventninger til gevinst e.lign.
- Periodiske reviews og effektive beslutningsmøder baseret på objektive beslutningskriterier i beslutningsdygtigt forum - ofte med CEO/COO ved bordenden og bestående af de chefer i virksomheden, der oplever det største "projektryk", som følge af pres på medarbejdernes tid, mængden af udviklingsaktiviteter og/eller strategisk fokus
- Præcis formidling af prioriteringer og beslutninger vedrørende de enkelte projekter til ledere og projektledere
- Klare rolle- og ansvarsbeskrivelser for den porteføljestyrende enhed, linjelederne, projektejerne, projektlederne og projektdeltagerne.

Projektporteføljestyring er organisationens måde at "drifte" projekterne på og ledelsens værktøj til at sikre, at organisationen udvikler sig i den rigtige retning, hurtigt, effektivt og med en markant resultatskabelse.

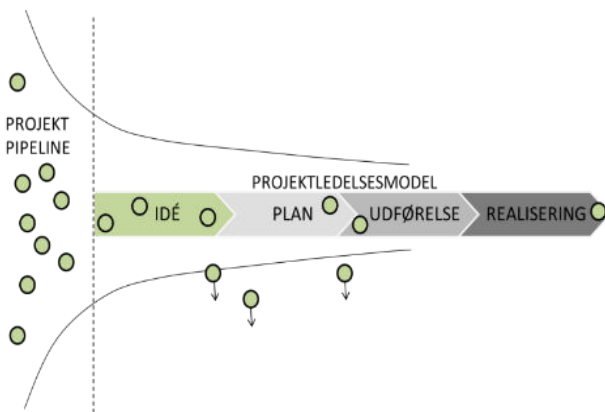
## PROJEKTLEDELSESMODELLEN – fra idé til gevinstrealisering

Vi oplever i mange tilfælde, at projekter gennemføres uden klar forståelse af målet, uden planer, uden fælles fodslag og systematik... Den fælles projektledelsesmodel skal bidrage til at undgå dette ved at skabe klarhed over, hvordan projekterne realiseres struktureret - hurtigere, mere træfsikkert og med markant større gevinster.

Nogle virksomheder har allerede en projektmodel – som ikke har skabt ovennævnte resultater! Det skyldes som hovedregel, at den nuværende projektmodel ikke fokuserer på det vigtigste, er for kompliceret eller ikke er implementeret tilstrækkeligt blandt projektledere, projektmedarbejdere og linjeledere.



I store produktionsvirksomheder er man typisk rigtig gode til at standardisere og dokumentere arbejdsprocesser. Inden du som nyansat får lov at sætte din fod inde i produktionshallen, vil du blive oplært i alle relevante arbejdsprocesser og procedurer. Sandsynligvis vil du også blive "overhørt" i lektionen, inden du får lov at gå i gang. Som "Projektmand" kan man godt blive lidt misundelig. Vi oplever desværre stadig organisationer, hvor Projektledelsesmodellen er mere "Nice to know" end "Need to know". Og endnu værre så oplever vi mange steder hvor linjelederne (styrergrupperne) er dem, som bruger mindst tid og energi på at sætte sig ind i modellen, til trods for, at de er helt afgørende for implementering og fuldt udbytte af metodikken.



Projektledelsesmodellen er projekternes SOP (Standard Operating Procedure). Det er her, vi finder den simple ramme for, hvordan organisationen gennemfører sine projekter og hvilke minimumskrav, der skal overholdes. Samtidig indeholder projektmodellen centrale værktøjer og templates, som skaber fokus, struktur og overblik til hjælp for projektlederen i det daglige arbejde.

Det er vores erfaring at projektledelsesmodellen skal være enkel og fokusere på de elementer i projekterne, som netop denne virksomhed har særlig brug for at fokusere på. Når projektledelsesmodellen er minimalistisk, kan den til gengæld implementeres militært, dvs. være obligatorisk og "Need to know", for alle der arbejder med projekter i virksomheden.

Et stort og stadigt stigende marked for IT-systemer til projektstyring er medvirkende til, at det "minimalistiske" nogle gange går fløjten. Vi oplever desværre ofte, at udfordringer med at gennemføre projekter leder til store ambitioner om en forkromet IT-løsning, der kan fixe alle problemer i projekterne. Ambitionen om at kunne samle al ressourceallokering og ressourcestyring i

ét fælles IT-system er smuk men i praksis illusorisk, fordi systemerne typisk introducerer mere bøvvl og kompleksitet.

### **Design den rigtige projektledelsesmodel**

Projektledelsesmodellen skal give din virksomhed nogle klare fordele, og der findes ikke en "all-for-one" model.

Til gengæld findes der nogle generiske succeskriterier, principper og metoder, som skal prioriteres og doseres i passende mængde helt afhængig af virksomhedens særlige karakteristika, udfordringer og projektmodenhed.

Projektmodellen skal:

- Fokuser på projekternes værdiskabelse i hele projektets levetid og introducere metoder, som optimerer projekternes gevinst samt sikrer lukning af projekter uden signifikant værdiskabelse tidligt
- Reducere projekternes gennemløbstid markant – både for at sikre effektivitet, reducere omkostninger samt høste og dermed øge gevinsten af projekterne hurtigt
- Sikre det rigtige vidensniveau tidligt og løbende. Og det er vores klare anbefaling, at mudderkastningen mellem den agile religion og vandfaldsmodellens tilhængere stopper øjeblikkeligt. Sandheden findes, og sådan er det næsten altid, i midten. Alle projektmodeller bør indeholde agile teknikker, som minimum i eksekveringsfasen. Men det er også vores klare overbevisning, at alle modeller, også de ultimativt agile, bør indeholde en indledende plan/analyse fase, der løfter vidensniveauet og beslutningsfundamentet tidligt. Den fase bør tidsafgrænses, og hvis der ikke er ressourcer til at holde sig indenfor den maksimale tidsramme, er projektet enten ikke vigtigt nok eller også bør starten af projektet simpelthen udskydes, så andre vigtige projekter ikke forsinkes, fordyres og gevinst-kannibaliseres
- Fokuser på projektledelse og interessenter. Projektledelsesmodellen skal hjælpe projektlederen til at bedrive ledelse – særligt fordi mange projektledere kommer med en stærk faglig profil og stor domæneviden om projektets faglige indhold, men har mindre erfaring med ledelse. Intet er så svært at håndtere som mennesker, herunder kunder, slutbrugere, beslutningstagere, myndigheder, eksperter osv. – men uden deres input og medspil, realiserer projekterne ikke deres sande po-

tentiale. Det er derfor afgørende, at projektledelsesmodellen indeholder minimumskrav og metoder til ledelse og samspillet med projektets interessenter. Desværre ser vi alt for ofte projektledelsesmodeller, der mere handler om det faglige end om ledelse af projektet.

Typisk fremgangsmåde for udvikling af projektmodel:

- ✓ Etablering af projektgruppe med repræsentanter fra ledelsen og erfarne projektledere
- ✓ Fastlæggelse af projektdefinitioner
- ✓ Udarbejdelse af fasemodel (formål, indhold, minimumskrav til output og beslutningskriterier for hver fase)
- ✓ Tilpasning af metoder og værktøjer (templates og eksempler)
- ✓ Tydelig beskrivelse af projektorganisationens roller og ansvar
- ✓ Tjeklister til projektleder og projektejer / styregruppe.

- Grad af specialisering hos de enkelte funktioner / medarbejdere
- Organisatorisk og fysisk lokation af projektressourcerne
- Ansvarsdelegering og organisatorisk placering af bemyndigelse i forhold til projekterne etc.

Til inspiration er der i tabellen på omstående side beskrevet fire overordnede og generiske projektorganisationsstrukturer - fra en temmelig begrænset og svag struktur (Funktionel) til en stærk projektstruktur (Projektorienteret).

Jo flere, vigtigere, og mere komplekse projekter en virksomhed har, jo længere bør man bevæge sig nedad i ovenstående tabel. Den rent funktionelle struktur bør primært benyttes i driftstunge virksomheder, hvor projekterne er få og ofte udføres indenfor eget funktionsområde.

Målet for den enkelte virksomhed naturligvis, at designe og implementere en balanceret organisationsstruktur, der skaber rammerne for, at projekterne gennemføres tilpas effektivt - uden egentligt tab af effektivitet i driften.

## DEN PERMANENTE ORGANISATIONSSTRUKTUR

Når man kigger på virksomheders' organisationsdiagrammer er den permanente projektorganisation (den faste projektorganisering, som kan ses i virksomhedens overordnede organisationsdiagrammer) ofte utydelig eller helt fraværende. Det kan i flere tilfælde være helt fint - der er jo stor forskel på antallet og kompleksiteten af projekterne. Men i mange tilfælde har man nok "glemt" at understøtte de tværorganisatoriske projektopgaver tilstrækkeligt ved at designe virksomhedens organisationsstruktur, så der sikres behørig balance mellem at tilgodese den daglige drift og udviklingsprojekterne. Det er jo ikke kun driften, som skal have gode rammer, herunder faste medarbejdere med fokus på opgaven, kompetence og beslutningskraft, for at lykkes – det gælder også projekterne!

Forskellige faktorer bør overvejes, når den permanente projektorganisationsstruktur besluttes, herunder:

- Omfanget af projekter i virksomheden
- Kompleksiteten af projekterne (tekniske grænseflader, organisatoriske grænseflader, interessenter, tidshorisont mm.)

Fire overordnede og generiske projektorganisationsformer

<p><b>Funktionel:</b></p> <p>I den funktionelle struktur initieres og udføres projekter af funktionscheferne, der påtager sig projektlederopgaverne ud over deres daglige funktionelle rolle. Der udpeges reelt ingen egentlig projektleder (hvis der gør, er denne primært assistent for funktionschefen).</p>	
<p><b>Svag Matrix:</b></p> <p>I den typiske svage matrix udpeges en projektleder inden for en af de funktionelle afdelinger. Der allokeres projektdeltagere fra forskellige afdelinger, der er frigivet fra deres afdelinger (i det mindste delvist). Således kan projektet prioriteres, samtidig med at de funktionelle arbejdsopgaver opretholdes. Der er dog den store ulempe, at projektlederen sidder i driftsorganisationen med en leder over sig, som ofte de facto ender med at være den styrende. Af samme grund er det svært at fastholde sine ressourcer, når funktionscheferne har behov for ressourcer til andre formål.</p>	
<p><b>Stærk Matrix:</b></p> <p>Den svage matrix kan gøres stærk ved at trække projektlederne ud af driften. Den stærke matrix struktur er stadig en funktionel organisationsstruktur, men har altså en helt separat projektledelsesfunktion. Alle projektroller hentes stadig fra de funktionelle afdelinger, men projektlederen er ikke underlagt en af driftscheferne og kan derfor bedre give modspil og kæmpe for fastholdelse af sine ressourcer. Projektledelsesfunktionen har ofte form af et såkaldt Project Management Office (PMO) – projektkontor på dansk.</p>	
<p><b>Projektorienteret:</b></p> <p>I den projektorienterede struktur sker gennemførelsen af de vigtige projekter i en helt separat organisation, hvor projektlederne har egne medarbejdere og kan trække på projektressourcer, som ikke er en del af driften. Projektledere er på fuld tid i rollen, og for små projekter kan de styre flere projekter på én gang. I denne struktur har projektledere en stor uafhængighed, autoritet og kan trække på ressourcer stort set efter behov.</p>	

**KOMPETENCE OG KARRIEREVEJE**

Medarbejdere oplever ofte at 'komme hjem' fra projektlederkursus og erfare, at det er svært at omsætte den indlærte viden og værktøjer til eget projekt eller virksomhed. Samtidig får lederen ikke lige spurgt ind til udbyttet og læringen fra

kurset, og der er ikke kutyme for, at medarbejderen spørger lederen om hjælp til at implementere de nye kompetencer. Ledere forstår ikke altid sproget og metodikken i projekterne, og har i øvrigt ikke rigtig tid, fordi de daglige driftsopgaver stjæler al fokus.

Ovennævnte situation er desværre virkelighed i rigtig mange organisationer, også selvom de bruger mange penge på kompetenceudvikling af projektlederne. Kun meget få organisationer gennemfører et bredt og målrettet kompetenceudviklingsprogram for alle parter i projektorganisationen. Og det på trods af, at opbygningen af en stærk projektkultur kræver, at alle parter kompetenceudvikles – også ledelsen, som desværre alt for ofte mener, at de allerede har den fornødne projektkompetence.

I virkelighedens verden oplever vi det stik modsatte. Nemlig at lederne i nogle virksomheder er den primære barriere for succesfulde projekter. Mange linjeledere har ikke de nødvendige kompetencer til at støtte projektlederne og bidrage til velfungerende styregrupper - eller deltagte kvalificeret i projektporteføljestyringen for den sags skyld. De fleste ledere skal vænne sig til at være bindeled mellem driftsorganisationen og projektorganiseringen. Det kan være svært som leder at have et ben i begge lejre, men det er nødvendigt – specielt med fokus på at skabe fælles sprog og arbejdsgange omkring eksekvering af projekter, og ikke mindst for at kunne understøtte medarbejderne med at få brugt projektværktøjerne i dagligdagen.

Vi ser projektledelse som en selvstændig ledelsesmæssig disciplin, hvor den professionelle projektleder, -ejer, -deltager og styregruppe skal trænes og uddannes for at kunne realisere det fulde potentiale af virksomhedens projekter.

Projektledelse er mindst lige så svært som klassisk ledelse. Blandt andet fordi du som projektleder får nye "medarbejdere" i hvert projekt og kun sjældent har den formelle ledelsesret over dine projektdeltagere.

Kompetenceudviklingen skal planlægges og helst 'skræddersyes' for bedst muligt at afspejle virksomhedens virkelighed (processer, governance mm.) og behov. Generiske projektkurser uden kobling til den specifikke virksomhed giver desværre meget begrænset effekt på projekterne.

Lederne skal være drivere og prioritere dialog om forventninger til realisering af nye kompetencer. Begejstringen ved at lære noget nyt skal helst ikke afløses af frustrationer over mangel på støtte fra egen leder eller fordi organisationen ikke magter at anvende den viden, medarbejderen vender hjem med. Uden ledelsesopbakning ingen projekt performance kultur – træning eller ej!

I sidste ende handler det om tålmodighed og vilje til at indarbejde nye kompetencer og omdanne

dem til nye vaner. I denne fase er det vigtigt, at der samarbejdes og ageres pro-aktivt, dvs. agerer efter det fælles mind-set, anvender fælles sprog og deler erfaringer omkring anvendelse af ny viden og værktøjer.

Opmærksomhedspunkter ift. kompetenceudvikling:

- ✓ Sørg for at udarbejde en træningsplan – der inkluderer ALLE roller i projektorganisationen
- ✓ Afstem forventninger på forhånd til implementering af nye kompetencer
- ✓ Inddrag projekter og udfordringer fra egen organisation i træningen
- ✓ Skab fora hvor erfaringer og viden kan deles
- ✓ Niveaue af træningen skal afstemmes med organisationens projektmodenhed
- ✓ Fokusér på at ny viden kan omdannes til ny adfærd og vaner med det samme – gør det nemt og sjovt og vis de opnåede resultater
- ✓ Certificering er ikke et must – en almindelig intern eksamen kan give samme incitament til læring
- ✓ Ledelsesopbakning undervejs er afgørende for alle parter i kompetenceudviklingen.

### **Projektlederens karrierevej**

En ting er at udvikle dygtige projektledere (og øvrige projektrøller), men lige så vigtigt er det at fastholde de udviklede kompetencer. Det tager nemlig lang tid at 'bygge' en projektleder med den nødvendige kompetence, erfaring, adfærd og viden om virksomheden og dens interessenter. Tidligere analyser har vist, at den gennemsnitlige projektleders' udløbsdato er 1,2 projekt. I runde tal betyder det, at projektledere gennemfører ét større projekt og herefter dropper de projektlederrollen. Enten fordi de vælger en mere faglig rolle eller får en chefstilling. Det er jo fint nok, hvis projektlederrollen ikke er deres kald eller de simpelthen ikke er dygtige nok i rollen. Det er både bøvlet og kompliceret at drive de store projekter! Det er til gengæld rigtig ærgerligt, når skiftet sker, fordi projektlederkarrieren ikke er særlig tydelig, prestigøjs eller tilstrækkelig attraktiv, hvad angår eksempelvis løn, vilkår og stjerner på skuldrene.

Så hvordan fastholder vi de dygtige, succesfulde projektledere i rollen – i stedet for partout at belønne dem med en chefstilling i linjen? Det

overordnede svar er nemt. Projektlederkarrierevejen skal nemlig være lige så tydelig og attraktiv som linjeledervejen. Afhængig af virksomhedens størrelse skal der være karrieretrin som i chefhierarkiet (i stil med Projektleder, Projektchef, Projektdirektør), samt løn og øvrige vilkår på samme niveau som chefer. Herudover skal øverste projektledeleveler være deltagere i virksomhedens vigtige beslutningsfora. Projektdirektørerne bør referere direkte til en i virksomhedens direktion.

## PROJECT PERFORMANCE – SET SOM EN FORANDRING

Med henvisning til afsnit 2 ('Kast lys over situationen'), starter forandringsprojektet med en vision, klare mål og nøje udvalgte forbedringsinitiativer – det skal være ambitiøst men også realistisk. Så langt så godt.

Selve forandringsudfordringen må ikke undervurderes. Der findes ikke et 'quick fix', sådan er virkeligheden ikke! Det kræver vedholdenhed, ledelsesvilje og -fokus. Selvom man kan realisere nogle markante forbedringer inden for 6 måneder, så kræver det typisk 1-2 år før man er helt i mål og den nye projektkultur er stærkt forankret i virksomheden. Og i hele perioden lurer der mange farer, som potentielt 'slår forandringen hjem' for at bruge en Ludo terminologi.

### Forandringsudfordringen

Hovedparten af alle etablerede virksomheder er bygget op som bureaukratier med faste magtbasier og kommunikationslinjer. Denne struktur, som mange normalt forstår ved linjen, fastlægger, hvem der bestemmer over hvem i organisationen.

Den typiske karrierevej i de fleste virksomheder baserer sig på, at man kommer ind som ung i bunden af hierarkiet og oplæres i et bestemt speciale. Efterhånden, som medarbejderen bliver mere kompetent, forfremmes vedkommende – og på et tidspunkt kan han/hun så blive leder af den pågældende funktion.

Betydningen af dette i forhold til at indrette organisationer, så de understøtter projektarbejde, er enorm.

For ikke blot har vi vænnet os til at kommunikere vertikalt i vores arbejdsliv – vi har også vænnet os til at blive belønnet for at fokusere på det speciale, som vi har det direkte ansvar for. Disse mekanismer – eller vaner – fører til det fænomen, som

ofte kaldes for "søjler", "fyrstedømmer" og "siloe". Kært barn har mange navne.

I forhold til både ledere og medarbejdere i denne struktur kan Project Performance blive opfattet som en torpedo mod den "båd", de sidder i. Og derfor vil forandringen møde modstand (både synligt og usynligt) på mange tænkelige måder.

### Hvordan gribes forandringen an?

Vi vil ikke her introducere en standard opskrift på, hvordan forandringen konkret bør gribes an – den findes nemlig ikke. Vi vil heller ikke i denne artikel bruge spalteplass på generel forandrings-teori og forandringsmetoder – mange vil sikkert også mene, at artiklen allerede er lang nok. Det vi til gengæld vil gøre, er kort at nævne de fokusområder, som er helt afgørende at tænke ind i planlægningen og eksekveringen af forandringsprojektet - baseret på de erfaringer Factor3 har gjort sig gennem årene (både gode og dårlige).

Det er vores klare overbevisning, at forandringsprojektet, særligt på den lange bane, vil fejle, hvis nedenstående forudsætninger ikke er opfyldte.

#### 1. En stærk sponsor

Den øverst ansvarlige for forandringen skal være en højt placeret leder i organisationen – en fra direktionen, hvis det er hele virksomheden, som bliver påvirket. Den øverste ansvarlige skal have et reelt og dybfølt ønske om at gennemføre forandringen – der skal holdes i modgang, og når den første euforiske stemning har lagt sig.

#### 2. Kommunikation, involvering og motivation

Nøglepersoner, dem som skal forandre sig mest, og dem som har indflydelse på forandringens succes, skal involveres tidligt og løbende - også modstanderne! I forhold til billedet med at hver afdeling er en båd, så gælder det om at få nøglepersonerne til at opleve Project Performance som en god vind, der kan bidrage til succes i hele organisationen. Der skal bruges tid og kræfter på at identificere de centrale 'nøgler', som kan være med til at løse op for ovennævnte modstand i den specifikke virksomhed?

#### 3. Vis vejen

All relevante projektfolk skal selvfølgelig kompetenceudvikles og trænes i de nye metoder, værktøjer etc. Det gælder både projektledere, projektdeltagere, ressourceejere, styregruppemedlemmer og porteføljestyrenheden. Udover traditionelle træningsaktiviteter, skal der fokuseres på virksomhedens konkrete projekter i dagligdagen - i form af støtte til alle og måske særligt fokus på udvalgte pilotprojekter, hvor projektle-

deren, projektejer og styregruppe coaches in-tenst for at sikre korrekt indarbejdelse af den nye kultur, kommunikerbare succeshistorier og rollemodeller med en afsmittende effekt på resten af organisationen.

#### 4. Projekternes driftsorganisation

Når Project Performance projektet er overstået, skal de implementerede forbedringer overdrages til drift (anvendes løbende og udvikles efter behov), herunder projektledelsesmodellen, porteføljestyringen inklusive kommunikationen af projektoverblik, fremdrift og resultatskabelse, kompetenceudviklingen, bistand til projekter etc. Det er en typisk fejl at tro, at nu har vi implementeret løsningerne, så kører det jo. Nej, det er vigtigt at skabe et stærkt forandringsprojekt, men lige så afgørende er det at implementere og fastholde en kompetent driftsorganisation for projekterne. Som minimum ligger drifts- og udviklingsansvaret hos en stærk person, som lever og ånder for, at virksomheden får succes med sine projekter. En overordnet projektchef eller projektdirektør, som bruger det meste af sin tid på denne opgave, deltager i de rette ledelsesfora og har det fornødne mandat til at få organisationen til at efterleve spillereglerne og udvikle sig i den rigtige retning på en god og involverende måde. I større organisationer bør der etableres et egentligt projektkontor til at løfte denne opgave.

Projekternes driftsorganisation skal fastlægges tidligt i forandringsprojektet. De ansvarlige personer skal 'rekrutteres' og involveres så hurtigt som muligt, så de får et stærkt kendskab og ejerskab til de implementerede løsninger - og derfor kan træde ind i deres fremtidige rolle(r) gnidningsfrit.

Vi håber, at du med denne artikel har fået mod på at gøre din virksomhed endnu bedre. Som sagt, kræver det en stor indsats, men det er det hele værd! Held og lykke med Project Performance.

*Factor3 hjælper offentlige og private virksomheder med at realisere det fulde potentiale ved at facilitere strategiprocesser, udvikle ledere og optimere evnen til at gennemføre projekter.*

FACTOR3 A/S | STRATEGY MANAGEMENT CONSULTING  
www.factor3.dk | Springforbivej 4 | Klampenborg |  
+45 3115 3300 | info@factor3.dk

Forandringsprojektet overordnet fra start til slut

