

Strategi og projekter – aldrig uden hinanden

Skal virksomheder gøre sig en forhåbning om at være en del af gamet om 10 år, er det afgørende med en eksekveringsmotor i form af en sund projektkultur, der kan trække fra og ændre retning hver gang, der er behov for det. Ledere og virksomheder skal således lære nye værktøjer og metoder – og aflære sig andre – for at realisere deres strategi i en verden, der er i hastig udvikling.



CHRISTINA FOLDAGER

Christina Foldager har lang erfaring med projekter og programmer såvel offentligt som privat. Hun brænder for det gode projektarbejde – og fungerer i dag som rådgiver og træner for virksomheder, der vil løfte deres projektkultur.

christina@adaptare.dk

Nødvendighed

Hastig udvikling giver mange projekter

Virksomheder igangsætter i dag projekter i et antal, som ikke tidligere er set. Den hastige udvikling i og omkring virksomhederne gør, at de har ekstraordinært mange bolde i luften.

Effektivitet, innovation og produktivitet skal samtidig øges, og medarbejderne bliver trænet i at være proaktive, samskabende, selvledende og procesoptimerende – og de gode idéer og udviklingstiltag blomstrer, og det medfører alt sammen en eksplosion i antallet af projekter.

Truslen mod virksomhedernes eksistens

Alligevel realiserer 70-90% af alle virksomheder ikke den strategi, der ellers gerne skulle være målet med de mange projekter.¹

Den utilstrækkelige strategirealisering er en kæmpe trussel mod selve eksistensen af virksomhederne – og undersøgelser² peger da også på, at 40% af nutidens F500-virksomheder på S&P 500 ikke eksisterer om ti år.

Konsekvenser, når overblikket er forsvundet

Et utal af projekter og indsatser er altså i gang, men overblikket over hvad, hvor meget og hvorfor, er for mange forsvundet – og for nogen har det aldrig eksisteret.

Det har en lang række af konsekvenser.

Pres på ressourcerne og arbejdsglæden

Et manglende projektoverblik amputerer virksomhedernes viden om den samlede ressourcebelastning og deres viden om, hvorvidt ressourcerne anvendes bedst muligt i de projekter og initiativer, der bringer dem længst i forhold til strategien.

Uden den viden bliver virksomhederne presede på ressourcer og kompetencer, fordi de forsøger at nå det hele – mens medarbejderne arbejder på højtryk. Spørger man, så oplever langt de fleste en massiv travlhed – og ca. 15% af alle danskere føler sig udrændte på jobbet pga. stress.³

Selv når projekterne begynder at trække ud som tynd smurt leverpostej på rugbrød og kommer på ufrivillig pause, så er de fortsat lagret i medarbejdernes hukommelse. Her ligger de som et fjernt 'to do', der aldrig blev løst. Men som skal løses. Når der bliver tid. Og som ubevidst fylder, når nye opgaver kommer til

Effektivitet og produktivitet forringes

Når mange ting foregår sideløbende – og overblik og prioritering udebliver – så flekser medarbejderne unødigt meget rundt i opgaverne. Man er involveret i mange projekter – og skal samtidigt klare de driftsopgaver, telefonopkald og mails, der også hører arbejdet til.

Hvis arbejdsopgaverne kræver, 'at man tænker sig om', så kan skiftet mellem dem medføre, at den tid, opgaven ellers tager at løse, forøges med op til 100%.⁴ Vi lader den lige stå – 100%.

Øget effektivitet – og det at nå mange ting på kortest tid – har for så vidt været i fokus i virksomhederne i mange år – men et ensidigt fokus på effektivitet hjælper ikke, når produktiviteten skal øges. Her kræver det, at vi bruger tiden på de projekter, der giver mest værdi i forhold til strategien sammenholdt med den nødvendige indsats.

Denne overordnede prioritering bør og kan ikke foretages af hver enkelt medarbejder i en travl hverdag, hvor stakken af forskellige opgaver vokser, og hvor alt får karakter af need-to/haster opgaver.

Den sunde projektkultur

I den sunde projektkultur har alle en rolle og der er som udgangspunkt 6 opgaver, der skal være i konstant fokus:

1. Prioritering af indsatser og projekter.
2. Trimning af porteføljen.
3. Styr på projekters proces.
4. Realisering af projektmål – produkt og effekt
5. Involvering af fagspecialister.
6. Implementering af projektsresultater.

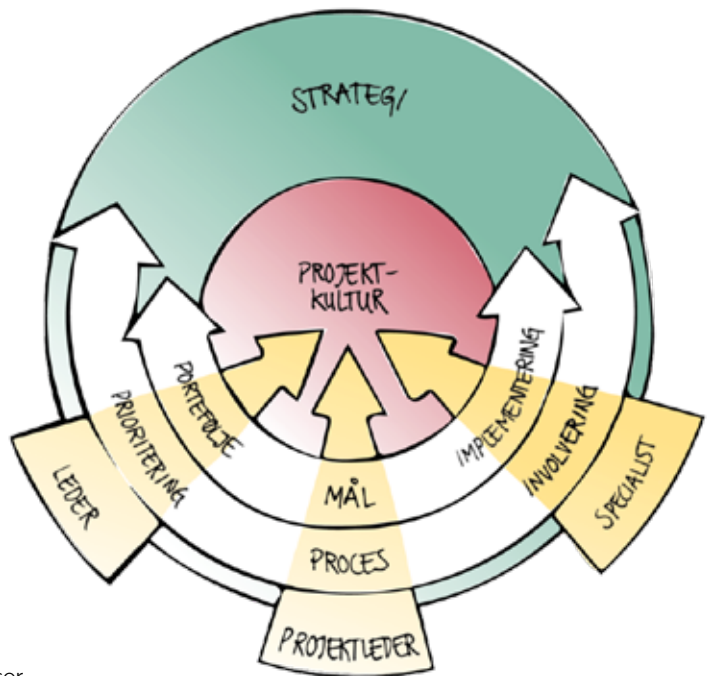
Alle områder i modellen kan foldes ud og indeholder projektværktøjer og metoder, som vi kan anvende til at løfte projektarbejdet.

Områderne udvikles i respekt for tempo, kontekst, virksomhed og forandringskapacitet. Og aldrig kun for en målgruppe i modellen ad gangen – ledelsen, projektledelsen og specialisterne skal følges ad.

Effekten af en sund projektkultur

En sund projektkultur sikrer udover strategirealisering:

- Løft af budgetsikkerheden – bedre bundlinje.
- Bedre udnyttelse af ressourcer og kompetencer.
- Fremdrift, færdiggørelse og gevinstrealisering af prioriterede indsatser
- Høj kvalitet i projektleverancer gennem mere ensartet tilgang.
- Fokuseret arbejdsindsats og heraf øget produktivitet, øget arbejdsglæde og mindre stress.



ADAPTARE.DK PROJEKTKULTUR MODEL™

Og også her udfordrer de mange skift mellem opgaver, og undersøgelser peger på, at for hver gang man som medarbejder flytter sig mentalt fra én opgave til en anden, så påvirkes også produktiviteten negativt.⁵

Ramt på forandringskapaciteten og ingen effekt

Med projekter følger forandringer i større eller mindre grad. Og når overblikket ikke eksisterer, er det også fuldstændigt umuligt for virksomheder at kortlægge (og planlægge), hvornår forandringerne rammer.

Det kan i værste fald betyde, at flere forandringer rammer medarbejderne samtidigt, og at chancen for at projekterne kan skabe den tiltænkte værdi minimeres markant. Vi får således et langt mindre udbytte – hvis noget overhovedet – og til en senere tid.

Løsningen – Den Sunde Projektkultur

Når man betragter virksomhedernes udfordringer gennem brillerne fra den sunde projektkultur, så synes løsningen for virksomhederne soleklar.

I den sunde projektkultur (se figur) har alle en rolle og der er klar sammenhæng mellem det,

der prioriteres og sættes i gang, de leverede produkter, tilhørende gevinster og de strategiske mål, projekternes proces og den rette involvering, implementering og forandring. Strategien er fundamentet og strategien er målet.

Værktøjskassen rækker ud over projektledelsen

I projektværktøjskassen ligger gode værktøjer til styring og ledelse af projekter, som kan skabe overblik, prioritering og eksekvering. Det starter med P – projekt, program og portefølje, og kræver handling på alle niveauer i virksomheden (se figur).

Bevæger man sig rundt i ProjektDanmark, så bliver der faktisk gjort meget for at løfte virksomhedernes projektkulturer.

Det første skridt virksomhederne tager er typisk opkvalificering af projektledere og hertil er forsøg på at indføre en projektmodel, for hvordan det enkelte projekt skal gennemføres. Her fylder bl.a. fokus på projektprocesser – fx agilt vs. plan-drevet – enormt meget i debatten i disse år.

Men dette ensidige fokus på projektproces og projektlederkompetencer er meget sjældent tilstrækkeligt.

Lederne skal fx lære at:

- Kende et projekt og forstå den nødvendige tværgående involvering og påvirkning de kræver og afføder
- Kende forskel på disciplinerne projekt-, program-, og porteføljeledelse – og vide hvordan de kan skabe værdi i virksomheden
- Kortlægge processer på tværs i virksomheden
- Beskrive de ønskede projektmål både produkt og effektmål – og sammenhængen til strategien
- Arbejde struktureret med projektoverblik
- Prioritere projekter og indsats på tværs (og lukke ikke relevante indsats)
- Ressourceplanlægge og -allokere ift værdiskabende tiltag
- Arbejde dedikeret med gevinstrealisering – det er ikke en projektlederopgave
- Udarbejde og implementere af ny governance for projektarbejdet
- Afvikle gode portefølje- og styregruppemøder (og forstå forskellen)
- Af kortlægge og planlægge forandringer i forhold til den eksisterende forandringskapacitet

Lederne skal fx aflære at:

- Tænke i siloer – og prioritere suboptimering
- Deres ledelsesret lokalt kan gå forud for virksomhedens samlede behov
- At give fx bonusordninger, som belønner decentrale målsætninger, der kommer i vejen for helheden
- Projektledelse kun handler om dygtigere projektledere
- De eksisterende karrierestier og den traditionelle ledelsesudvikling er tilstrækkelige for deres opkvalificering
- Idéer – egne og andres – kan igangsættes uden forudgående prioritering på tværs.
- At det er projektlederne, der kan bære forandringerne igennem i virksomheden – og at ledernes eget ansvar er minimalt (generel misforståelse)
- De nødvendige forandringer for en sund projektkultur kan trækkes uden om eksisterende strukturer, for derved at undgå at tage fat om nældens rod og ledernes egen rolle

Barrierer

Ledernes bagkatalog og deres identitet

Desværre ser ledelsen sjældent sig selv spille en betydende rolle i projektarbejdet – og det er en kæmpe udfordring og den største barriere mod den sunde projektkultur.

En af årsagerne hertil er ofte, at den ryg-sæk og erfaring, lederne har med sig, har rod i traditionelle ledelsesteorier og – tilgange, som ikke håndterer projekterne og projektarbejdet. Fx er porteføljeledelse ofte ikke en del af deres bagkatalog.

Der er mere end 6 strategiske indsats

For bare 9 år siden, sendte Kaplan og Norton bogen *Eksekveringsgevinsten* på gaden – den 5. bog i rækken af Balanced Scorecard bøger. Og Børsen skrev, at alle ledere burde læse den. Men det er en overraskelse, at vor tids vigtigste løftestang ift. eksekvering af strategi – nemlig projektet – stort set ikke er omtalt i bogen!

På samme måde er det særdeles svært at finde en lederuddannelse, der har fokus på projektprioritering og projektkultur. De eksisterer ganske enkelt ikke.

I 2018 hvor projekter, projektidéer og opgaver, der pludselig eksploderer som store projekter, kommer væltende alle steder fra, så er det ikke længere nok for ledelsen at have styr på de 6 strategiske indsats, der kommer ud af arbejdet med et Balanced Scorecard.

Det strukturelle bliver personligt

Når man italesætter de eksisterende strukturelle elementer, der kan stå i vejen for den sunde projektkultur fx udbredt silotænkning, suboptimering på afdelingsniveau, manglende tværgående procesforståelse, mv. så står omridset af de ansvarlige ledelsesroller pludseligt meget tydeligt frem. Ofte er lederrollerne båret af ledere, der enten brænder for opgaven, for magten, for det frie råderum, for anerkendelsen, for lønnen, for prestigen, for de resultater, han/hun står i spidsen for, for den faglige indsigt eller noget helt andet.

Udfordringen er derfor, at den gode business case og de rationelle argumenter for den sunde projektkultur bliver sekundære. Forandringen handler i virkeligheden om, hvorvidt lederne er klar til at kaste alle projekter – centrale og decentrale – og deres ledelsesmandat(!) i puljen og prioritere det hele i forhold til strategien – frem for i forhold til virksomhedens nuværende struktur.

Projekter går på tværs – men opstår lokalt

Projekter går på tværs og skal håndteres på tværs. De trækker ressourcer på tværs og påvirker på tværs. Men de opstår ikke på tværs.

Projekter opstår i kantinen, på gangen, på møder, når ordene 'vi nedsætter en arbejdsgruppe' eller 'tager du dig af den?' falder, de opstår ved ændrede lovkrav, ved maskinnedbrud, ved oprettelse af en Facebookside i marketingsafdelingen, eller når ledelsen vender hjem med ny inspiration fra den seneste konference eller strategiseminar.

Men uanset, hvor projektet er født skal det prioriteres i forhold til resten – og ikke kun i afdelingen, men på tværs i hele organisationen.

Gennemførelse

Konkrete indsatser – holistisk og hånd i hånd

Projekterne er kommet for at blive – de er løftestangen for de strategiske mål – og for at holde styr på dem, skal virksomhederne og deres ledere til at gøre brug af værktøjer, som de tidligere har vurderet tilhørende projektværktøjskassen (se tabel).

Med top- og mellemlidernes dedikerede opbakning kræver et solidt løft af projektkulturen faktisk blot få konkrete og handlingsorienterede justeringer – men det er justeringer, der stikker meget dybt i de involverede (også hos lederne selv). Og den type af forandring kræver mod, fastholdelse, ildsjæle og dedikation – især fra øverste led i virksomheden.

Taktvis implementering til løft af hhv. porteføljeledelsen og projektledelsen, opbakning til at turde og kunne fjerne de eksisterende organisatoriske strukturer, mønstre og vaner der står i vejen for processen, giver en sund og holdbar forandring – og giver støtte undervejs til de involverede både på ledelses- og projektledelsesni-

Kom godt i gang og få syn for sagen

Hvis ikke I allerede har et fuldstændigt overblik over jeres projekter, så er det et oplagt sted at starte. Kortlæg, hvad der er i gang i virksomheden.

Bring projektledere, afdelingsledere, projektejere og topledere sammen og få projekterne lagt frem på bordet. Tag hellere store opgaver med i overblikket, end at holde de små projekter udenfor.

I vil blive overrasket over, hvor meget der er i gang – og det er arbejdet med overblikket og oprydningen i det (lukning/pause af ikke relevante projekter, udpegning af projekter der er afhængige af hinanden mv), der i virkeligheden giver jer indblikket i hvordan processen tegner sig for jeres fortsatte modning af projektkulturen.

Og det er typisk i denne proces, at den tværgående sammenhængskraft for alvor viser sig for selv den største silo-tænder.

veau, når forandringerne kommer meget tæt på og udfordrer det kendte.

Så ledelsen skal også med på rejsen og i takt med projektlederne tillære sig nye værktøjer for prioritering, realisering af gevinster og en forståelse for styrken i synergien mellem drift og projekt – på tværs i hele virksomheden.//

Kilder

- 1 Sull, Homkes & Sull, 2015, Clive Keyte, 2012 og mange flere.
- 2 fra John M. Olin School of Business at Washington University
- 3 Stressforeningen, 2018
- 4 Dr. D. Meyer, 2001.
- 5 Dr. D. Meyer, 2001