

WHITEPAPER

PARADIGMESKIFT: Projektlederrollen forsvinder – længe leve forretningsdesigneren

En større forståelse for, at projekter først er succesfulde, hvis de leverer et synligt brugbart resultat for virksomheden, udfordrer den gammeldags ledelse af projekter. "Den aftalte" kvalitet, pris og tid er ikke længere tilstrækkelige målepunkter. I en omskiftelig verden, hvor ændringer og tilpasninger kommer hurtigere, er det nødvendigt at kunne tilpasse scope, kvalitet, pris og tid undervejs for at projektet kan blive en succes – og derfor vinder bl.a. agile metoder indpas.



PROJEKTLEDERROLLEN FORSVINDER – LÆNGE LEVE FORRETNINGSDESIGNEREN

Projektverdenen forandrer sig og projektlederens nye rolle er en mere lyttende, procesorienteret og holistisk lederrolle. Og den kan ikke læres på skolebænken; learning-by-doing eller "mesterlære" er den eneste træning, der batter. Gevinsten er højere succesrate, mere tilfredse medarbejdere og mindre spild. Læs her hvorfor og hvordan.

De mest hårdhuede talsmænd for, at projekter handler om kvalitet, pris og tid, er også dem, der søger at afgrænse det kommercielle fra projektledelsen. Så håndterer projektlederen projekttrekanten, mens en anden gruppe håndterer det forretningsmæssige. Det er for eksempel tilfældet i PRINCE2-metoden. Her er det styregruppen, der varetager projektets business case og scope. Projektlederen udfører blot dag til dag ledelsen af de af styregruppen foruddefinerede leverancer.

Men et paradigmeskift er på vej. Projektlederen skal i højere grad til at varetage det forretningsmæssige, og rollen skifter hermed karakter. Den moderne projektleder er i virkeligheden en "forretningsdesigner", fordi projektlederens fornemste opgave er at skabe forretningsresultater. Det sker ved løbende at designe forandringsprojekter, så de rent faktisk skaber værdi for den forretning, som projektet er en del af. Det lyder måske ret banalt, men faktum er, at de fleste projekter afgrænser sig fra at skulle realisere gevinsterne og derfor overlader forandringsopgaven til andre. Men tiden, hvor projektleder frit kan erklære "projektet lykkedes, men forretningen døde", er forbi.

DERFOR ER DER BEHOV FOR ET SKIFTE

Private og offentlige virksomheders verden er i dag præget af:

- Højt innovationsniveau
- Stigende forandringstempo
- Mange forskellige fagligheder og interaktioner på tværs
- Mere og mere avanceret teknologi
- Internationalisering.

Det høje forandringstempo betyder for eksempel ofte, at det behov, der gav anledning til projektet, bliver overhalet inden om af nye eller ændrede behov, inden projektet er nået hverken halvt eller helt i mål. Vi er gået ind i en ny tid, hvor den klassiske industrielle tankegang om at besidde 100 procent viden om alt fra start til slut i et forandringsprojekt ikke længere har gang på jord. Verden forandrer sig hele tiden, og den dimension skal med i projekter og i

projektlederrollen. Det er den ikke i dag. I hvert fald meget sjældent. Og hvis den er, skyldes det rutinerede og enkeltstående projektledere, der har intuitiv viden, naturlig ledelseskompetence og dyb forståelse for, hvordan mennesker reagerer på forandringer. Naturtalenterne kompensere "ad bagdøren" så at sige.

Dette betyder, at forandringsprojekter bliver mere komplekse og uforudsigelige. Det medfører igen, at de skal være både bredere og dybere. Det er nødvendigt at forstå den forretnings- og brugermæssige kontekst, projekterne indgår i og hele tiden tænke denne kontekst ind i den måde, projekter løbende bliver designet på.

KENDETEGN VED FORRETNINGSDESIGNEREN

Den traditionelle projektlederrolle tænker projekter sekventielt. Vejen til målet er spækket med en række milepæle, der anviser ruten fra start til mål. Milepælene har en helt bestemt rækkefølge, og danner forudsætningen for hinanden. De er målbare og rapportérbare, og den industrielle tilgang til at eksekvere projekter fokuserer på at styre efter disse målbare milepæle. En milepæl afløser en anden milepæl, og til slut når projektet i mål.

Den tilgang skaber ikke resultater i en moderne verden. Den er for rationel, endimensionel og statisk. Den nye rolle, som vi vælger at kalde forretningsdesigneren, er en undercover-boss eller forretningsforandrer. Han eller hun har både styr på det "interne" og det "eksterne" samt fortidens "traditioner" og målene for fremtiden.

Det eksterne er forretningen og det marked, forretningen opererer i. Forretningsdesigneren skal have dyb forståelse for forretningen, strategien og den værdi, som forretningen skaber for kunderne samt virksomheden selv.

Det interne er organisationen, kulturen, processerne og teknologien. Forretningsdesigneren ser på, hvad der foregår, og hvad mennesker gør i den verden/organisation, hvor forandringerne skal indføres. Den amerikanske tv-serie "Undercover Boss" beskriver en række direktører for større virksomheder, der for en kort tid går undercover i deres egen virksomheds drift og får sig én på opleveren ude på gulvet i virksomhedens butikker, restauranter, kontorer, produktion, kundeservicecentre etc. De opnår en indsigt, der er helt anderledes og meget mere multidimensionel end, nogen rapport nogensinde kunne give dem. Det er den slags input, forretningsdesigneren registrerer, tager bestik af og bruger i sit arbejde.

FOKUS PÅ KONKRET ADFÆRD

Forretningsdesigneren er fuldt ud klar over, at han eller hun ikke kender slutresultatet på forhånd. Han ved også, at han selv skal bidrage med en medproduktion undervejs eller/og facilitere, at de involverede medarbejdere løbende er medproducenter af forandringen. Medproduktion består først og fremmest af at hjælpe de berørte mellemledere og medarbejdere til at få øje på, hvad de trin-for-trin helt konkret skal gøre for, at forandringen bliver til virkelighed.

Evnen til at oversætte abstrakte mål til konkrete tiltag og konkret adfærd er altså en meget vigtig kompetence for forretningsdesigneren. Han eller hun skal være i stand til at anvise, hvad de berørte medarbejdere helt konkret skal gøre den næste time og i morgen. Skal de gå til højre, venstre, op eller ned? Vi kalder det adfærdsdesign.

Den klassiske projektleder arbejder med risiko-logs som et separat appendiks. Forretningsdesigneren indarbejder og integrerer løbende udsving, modstand og afvigelser (altså risici) i forandringsarbejdet som en del af "forretningsdesignet".

Den klassiske projektleder fokuserer på at udvikle et enkeltstående system. Forretningsdesigneren ved, at der ikke længere eksisterer "enkeltstående systemer" (hverken forretnings- eller it-systemer). Alle systemer er en del af et netværk, og alt hænger sammen. Ændringer i én del af netværket vil have effekt på brugere, lovkravs-compliance, funktioner eller andet andre steder i netværket, og det er ikke muligt at afklare alle sammenhængene på forhånd. Der skal derfor ske en løbende tilpasning. Forretningsdesignerens rolle er derfor nødvendigvis langt mere procesorienteret end resultatorienteret.

Nøgleord for forretningsdesignerrollen er:

- Holistisk
- Adfærdsdesign
- Ledelse af innovation
- Stærk til at formidle kompleksitet
- Respekt for de menneskelige processer
- Procesorienteret og god til at facilitere/involvere
- Dyb og bred forretnings- og bruger/kundeforståelse
- Evne og mod til at medproducere og ikke bare udføre
- Komfortabel med at rumme usikkerhed, uforudsigelighed og grader af kaos

SÅDAN TRÆNER I FORRETNINGSDESIGNEREN

Der findes i dag et hav af kurser, uddannelser og certificeringer i projektledelse. De fleste består i uddannelse i en bestemt projektmodel. Den slags træning har sin berettigelse, men man uddanner ikke forretningsdesignere på den måde. Skolebænk- og tekstbogstræning er gode metoder, når man skal lære de tekniske og styringsmæssige aspekter, som vi kan kalde projektstyring. Men man lærer ikke ledelse på den måde, og der er behov for, at ledelsesaspektet kommer til at fylde meget mere i projektLEDELSE. Træning af forretningsdesigneren skal ske væk fra kursuslokalet og ude på driftsgulvet i virksomheden. Det skal være learning-by-doing eller mesterlære, hvor forretningsdesigneren praktiserer sit virke med støtte fra en rutineret mentor, der løbende kan give feedback. Det er lidt ligesom at tage kørekort. Teoridelen bliver taget som klasseundervisning, mens den praktiske køreprøve bliver taget i bilen ude i trafikken og sker på baggrund af en række køretimer i trafikken, hvor kørelæreren agerer "mester". Vi kunne også kalde det train-the-trainer, hvor forretningsdesigneren gør sig en masse praktiske erfaringer, som han eller hun med hjælp fra mentoren bliver klogere af. Intet slår rutinen og erfaringen, når man skal lede forandringer i en levende organisation.

Forretningsdesigneren skal være god til en masse adfærdsspsykologiske og "diffuse" talenter som for eksempel:

- Evnen til at navigere i det uforudsigelige.
- Konfliktåndter, facilitering af samarbejde og kommunikation.
- Balancering af forskellige interesser og ændring af adfærd, hvor man skal tage højde for en mangfoldighed af ubevidste processer, og menneskets begrænsninger.
- Vælge det rette detaljeniveau i kompleksiteten, så man hverken "drukner" eller overser noget væsentligt, men derimod kunne prioritere, bryde ned og forenkle.

- Forståelse for og overblik over de organisatoriske dynamikker der bliver påvirket af ændringerne og kunne gennemskue hvad det har af konsekvenser for projektets effekt.
- Etcetera
- Den slags "tavs viden" lærer man ikke på skolebænken. Det skal ske on-the-spot, fordi det er mere tankesæt og praktisk erfaring end, det er teoretisk, teknisk viden.
- Højere succesrate, mindre stress og mindre spild

Forretningsdesigneren skal erstatte projektlederrollen i moderne virksomheder fordi, den nye rolle helt enkelt skaber langt bedre resultater. Den nye rolle er fokuseret på at skabe direkte værdi. De lavt hængende frugter i projektledelse er plukket, og der er ikke mere at hente i at optimere den traditionelle tilgang.

Forretningsdesigneren er en mere tidssvarende rolle, der skaber grundlaget for:

- Færre fejlskud.
- Mere samarbejde.
- En mere vidende ledelse.
- Flere vil oftere gøre mere af det rigtige.
- Mere tilfredse og engagerede medarbejdere.
- Det bliver nemmere at få ting til at ske og lykkes.
- En bedre evne til at tilpasse og helt skifte retning, hvis det reelt er det, der er behov for.
- Mindre stress, frustration, utryghed og modstand.

Det vil i sidste ende resultere i højere succesrate med brug af færre omkostninger, tid og ressourcer.

Erfaringer viser, at denne fremgangsmåde kan resultere i:

- Færre mandetimer pr. projekt
- Kortere projektperiode
- Forbedret tilpasningsevne og dermed øget forretningsværdi af leverancerne
- Øget transparens i leverancerne tidligt i projektføreløbet, som skaber tryghed i modtagerorganisationen
- Projektledelsen skifter tid brugt på administration ud med ledelsestid.

DE FIRE FORFATTERE

Dette whitepaper er skrevet i et samarbejde mellem 4 af Maximize Consults kompetente ressourcer:



Damian Arguimbau har arbejdet med program- og projektledelse i mere end tyve år. Han har rådgivet virksomheder om porteføljestyring, governance struktur, projektmetoder, projektarbejdsform m.v. Han har vundet Dansk Management Råds Konsulentpris inden for it i 2008 for sit arbejde med at optimere projektledelsesprocesser og er certificeret inden for PMI, PRINCE2, ITIL samt IPMA. Damián er herudover forfatter af bogen "Lean Projektledelse" og "få værdi i projekter" samt gæsteforelæser på SDU's Masteruddannelse inden for projektledelse.



Mettelene Jellinggaard

Konsulent og forfatter med 25 års erfaring i feltet adfærdsledelse og leder/organisationsudvikling. Uddannet og certificeret indenfor Behavioral Economics fra Duke University/Prof. Dan Ariely. Skriver artikler til Børsens Ledeshåndbøger og er medforfatter til 'Oplagt – at lede adfærd' fra Djøf Forlag.



Henrik Skovdal er uddannet som magister i samfundsfag med en suppleringsuddannelse i kommunikation- og medievidenskab fra Århus Universitet. Henrik har arbejdet som organisations- og ledelseskonsulent siden 2001. Henrik har været selvstændig konsulent og arbejdet for teams og organisationer i både Norge og Danmark. Henrik Skovdal er en humoristisk og passioneret oplægsholder, der formår at formidle kompliceret stof på en underholdende og inspirerende facon.



Soren Skov er er Agil coach/scrummaster og uddannet Cand. Scient i Datalogi m sidefag i Statskundskab. Han har solid erfaring som coach og ledelseskonsulent. inden for Agil Udvikling, Scrum, Kanban, forretningsinvolvering og Innovation. Søren har ledet udviklingsprojekter samt coaching af organisationer i ledelse af IT-udviklingsprojekter. Coach og sparringspartner til udviklings- og de agile teams samt på ledelses niveau.



Maximize Consult sætter fingeren på udfordringer og udarbejder effektive løsninger til projekt- og driftsorganisationer, og bidrager hermed til at din virksomhed kan nå sine forretningsmål.