

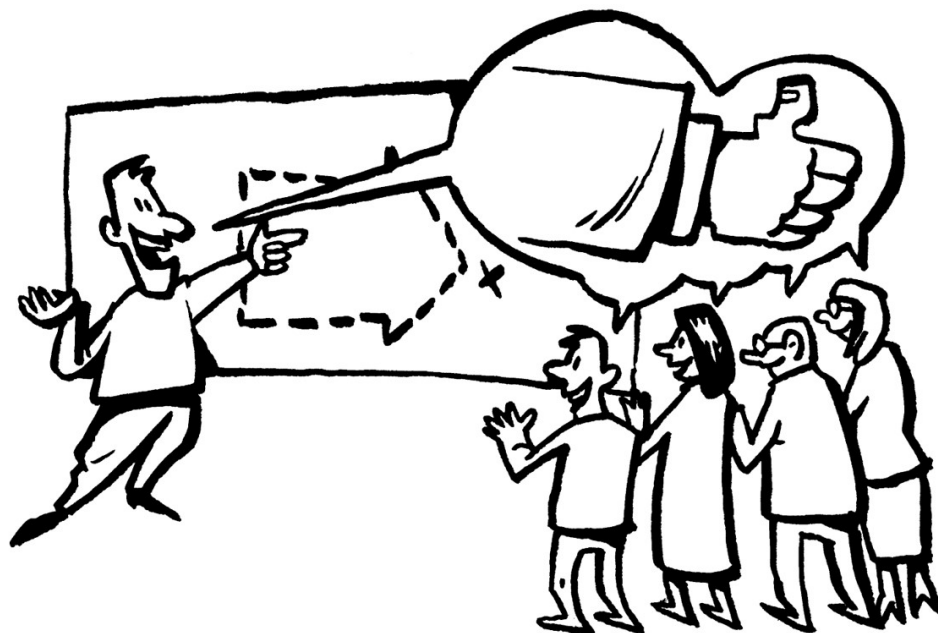
WHITEPAPER

Otte veje til mere værdiskabende projekter

promentum

maximize
CONSULT

Otte veje til mere værdiskabende projekter



MERE VÆRDI I PROJEKTER

Flertallet af projekter bliver grebet for snævert an. Der er brug for en bredere tilgang, hvor projekter tager højde for den virkelighed, de skal skabe værdi for og i. Vi foreslår i dette whitepaper en holistisk og værdifokuseret tilgang til projekter, som vil skabe et stærkt fundament. Vi kalder det "Mere værdi i projekter". Et fundament der er afgørende for at skabe værdi derude i den virkelighed, som projektet er en del af. For det er jo det, det handler om – at skabe værdi i virkeligheden. Ikke sandt?

INDHOLD

1. Hvad er problemet.....	2
2. De otte parametre, der former projekter	4
3. Analyse og implementering af de otte parametre med "Mere værdi i projekter"	8

1. Hvad er problemet

The Standish Group har i flere år undersøgt amerikanske it-projekters succesrate, og deres 2019 undersøgelse viser, at 83,9 procent af it-projekterne fejler helt eller delvist. Man kan så begynde at spekulere på om, projekterne bliver målt på de rette parametre, og om projekterne er baseret på de rette målsætninger. Men det er også vores erfaring, at der ikke er nogen grund til at tro, at tallene ser ret meget bedre ud for danske it-projekter eller projekter i det hele taget – og at der ikke er tvivl om, at de fleste projekter kunne skabe meget mere værdi.

WHITEPAPER

Otte veje til mere værdiskabende projekter

Vi ser mange årsager til, at så mange projekter fejler med at skabe god værdi for organisation og forretning. Men det er vores påstand, at den væsentligste årsag er, at fundamentet for projektet ikke er på plads.

Hvad mener vi med "fundamentet"?

EKSEMPEL PÅ "SNÆVER" TILGANG

Lad os tage et anonymiseret eksempel fra vores aktuelle hverdag som konsulenter. En mellemstor virksomhed skal skifte ERP-system. Det er en forandring, der griber dybt ind i processer og hverdag for mange medarbejdere i stort set alle funktioner i virksomheden. Logistik, salg og økonomi skal forandre deres måde at arbejde på, bliver mødt med nye skærm billeder, nye processer og skal registrere tingene på en anden måde end, de er vant til.

Da projektet bliver rullet ud, viser det sig, at der er betydelig modstand fra mange medarbejdere på tværs af organisationen. Medarbejderne er ikke blevet inddraget, og de vil hellere gøre det de er vant til. Der er ingen, som har reflekteret over, hvad konsekvenserne vil blive for de medarbejdere, der bliver berørt af forandringen.

Tilgangen til projektet har været en ingeniørmæssig tilgang, hvor der blev udarbejdet en projektplan, der går teknisk til værks uden at reflektere over de menneskelige reaktioner på projektet og uden at finde ud af hvad der er kemien til de indsatser der skal gøres overfor medarbejderne. Resultatet er, at projektet ikke bliver vel modtaget i organisationen, hvilket koster virksomheden mange penge i tabt effektivitet, ligesom det koster meget tabt trivsel og medarbejdertilfredshed med mange frustrerede medarbejdere. Det er et meget typisk eksempel på et projekt, hvor tilgangen har været for "snæver" og "projektteknisk".

EKSEMPEL PÅ HOLISTISK TILGANG

Lad os se på et andet anonymiseret eksempel fra vores virkelige verden. En offentlig organisation skal indføre nyt intranet. De bruger god tid til på forhånd at undersøge, hvad der skal til for, at medarbejderne vil bruge det nye intranet? Hvad er deres behov, interesser og betænkeligheder? Hvad skal der til for, at intranettet skaber værdi for organisationen? Projektledelsen bruger god tid på at arbejde antropologisk med at få indblik i kulturer, adfærd, interessenters interesser og faktorer, der vil fremme implementering.

Projektet endte med at blive en stor succes. Fordi tilgangen var mere holistisk, værdiorienteret og tog højde for virkeligheden. Og fordi fundamentet derfor var på plads.

SÅDAN KOMMER DU FRA SNÆVER TIL HOLISTISK

Danske og nordiske organisationer er blevet gode til at indføre projektmeter og til at uddanne projektledere i metoderne. Det er bare ikke nok. Det bliver for smalt og teknisk. Den tilgang indfanger ikke de mange hensyn, der skal tages til interessentforskelle, kulturforskelle, forskellige fagsprog i afdelinger o.s.v. for, at projektet skaber gode resultater, der reelt flytter noget for virksomheden eller organisationen.

Vi er dykket ned i projekterne og har ladet os inspirere af en række forskellige forskningsfelter inden for strategier, kulturer, generel governance teori og andre områder, der har stor indflydelse på, hvordan projekter lykkes i en given organisation. Det har resulteret i en tjekliste over otte parametre, der er på spil, når projekter skal skabe værdi i virkeligheden. De første to parametre er de allerede omtalte: Projektmetode og uddannelse af projektledere. De er vigtige, men de er bare ikke tilstrækkelige, hvis projekterne også skal skabe reel værdi i hverdagen for brugerne i organisationen.

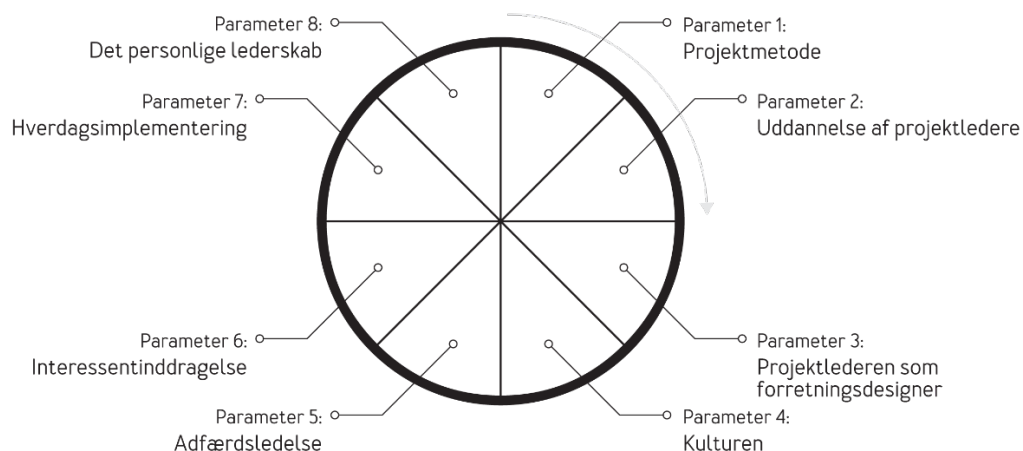
Otte veje til mere værdiskabende projekter

I det følgende vil du blive præsenteret for de øvrige seks parametre der former projekter og ofte bliver overset, en metode til analyse af de otte parametre, og en anvisning til, hvordan du kan komme i gang med at arbejde med de 8 parametre i praksis. Vi kalder analyse og implementering for "Mere værdi i projekter".

2. De otte parametre, der former projekter

PARAMETER 1 OG 2: PROJEKTMETODE OG UDDANNELSE AF PROJEKTLEDERE

Her er de fleste organisationer efterhånden godt med. Der er mange gode projektmetoder, og der bliver uddannet mange projektledere, som er dygtige til at arbejde med disse metoder. Det er vigtigt, fordi det skaber et nødvendigt projektteknisk grundlag for succesfuld gennemførelse af projekter. Men det er ikke i sig selv nok. Hvis man ønsker at skabe merværdi for forretningen og organisationen via projekter, så skal der mere til. Så skal ledelse og projektledelse også tage de følgende seks parametre alvorligt.



PARAMETER 3: PROJEKTLEDEREN SOM FORRETNINGSDESIGNER

Den første af de parametre som bliver vigtig er koblingen mellem projekt og forretning. Vi skal tættere på use cases, altså hvad skal projektet ende med - hvordan skal projektet ende med at skabe fordele, gevinster, forbedringer, brugsværdi etc. for organisationen og forretningen? Forretningsværdiskabelsen er ikke en abstrakt ting. Det er konkret værdi, som projektlederen skal tænke med i projektet fra dag 1. Hvorfor skal det ske?

Det er vores påstand, at projekter først er succesfulde, når de leverer et synligt brugbart resultat for virksomheden. 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 blandt andet agile metoder indpas. Projektledelsen kan ikke afgrænses fra det kommercielle. Det holder ikke, at projektlederen håndterer projektretikanten, 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.

Otte veje til mere værdiskabende projekter

Lad os se på et eksempel. En stor offentlig virksomhed skal opdatere sit system, og opgaven lyder på, at opdateringen skal ske 1:1. Det nye system skal erstatte det gamle system 1:1. Men projektlederen erfarer hurtigt, at der faktisk er sket små ændringer af processer i organisationen. Projektlederen italesætter dette på et tidligt tidspunkt, og procesændringerne bliver hurtigt indarbejdet i opdateringen, så opdateringen bliver 1:1,05 – det opdaterede system indeholder forbedringer af små detaljer, så systemet matcher processer mere præcist. Projektlederen tager her ansvar for, at projektet skaber værdi for forretningen.

Og det er præcis pointen med denne parameter. 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 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.

PARAMETER 4: KULTUREN

Det er afgørende at tage højde for kulturen eller kulturerne i en organisation, hvis projekter skal skabe værdi. Kulturen har stor betydning for adfærden, og det omfatter for eksempel processerne, kommunikationen og projektmetoden. Forskellige kulturer kræver forskellige tilgange til ledelse af projekter og forskellige projektmetoder.

Lad os igen se på et typisk eksempel. It-afdelingen i en større privat virksomhed leder et projekt med indførelse af et nyt it-system. De skaber en række skabeloner for brugergrænseflader og skærbilleder ud fra deres projektmetode, og sættet af skabeloner bliver delt med virksomhedens forskellige afdelinger, så de kan se, hvordan de skal arbejde. Men afdelingerne er kendetegnet ved ganske forskellige kulturer. Marketingafdelingen lægger for eksempel vægt på hastighed og arbejder tæt på slutkunden. De er relativt kreative og pragmatiske, og de kan hurtigt opleve, at meget faste rammer for, hvordan de kan udføre processer, vil virke begrænsende og demotiverende. Økonomiafdelingen er derimod mere orienteret mod faste retningslinjer, grundighed frem for hastighed og er mere hierarkisk organiseret. One-size-fits-all skabeloner, der angiver ensartede måder at arbejde på, er måske ikke den bedste måde at få de forskellige afdelinger til at trives og præstere deres yderste. Det vil i de fleste tilfælde være mere frugtbart at undersøge, hvad de forskellige afdelinger og kulturer egentlig har behov for, så de bedst muligt kan udføre deres arbejde.

Et andet eksempel er en stor offentlig virksomhed med en stærk finansiell faglighed. Virksomhedens kultur er kendetegnet ved meget rigide arbejdsgange med høj grad af kontrol. Virksomheden har et stærkt fokus på den finansfaglige kernekompetence og har derfor outsourcet al it til en ekstern it-udbyder. Den eksterne it-udbyders kultur er kendetegnet ved meget agile arbejdsformer, hvor de arbejder i små sprints og hele tiden evaluerer og justerer efterhånden, som de bliver klogere. De to kulturer er altså meget forskellige og vil meget let komme til at dæmpe hinandens evner. Her er det afgørende, at projektlederen tager højde for kulturforskellene og er bevidst om, hvad der er vigtigt for medarbejderne i den finansielle virksomhed, og hvad der er vigtigt for it-medarbejderen hos udbyderen.

Der findes mange måder at beskrive og kategorisere en virksomheds- eller afdelingskultur på. Ét eksempel på en kategorisering er udviklet af Cameron og Quinns. Den indeholder fire hovedkategorier, der er temmelig forskellige og kræver forskellige ledelsestilgange: Klan-kulturen, hierarki-kulturen, adhokratiet og markedskulturen. Et andet eksempel er Edgar Scheins metode. En tredje metode antropologiens feltarbejdsmetode, hvor projektlederen går ud og observerer i "felten", altså ude på gulvet i organisationen, der hvor projektet i sidste ende skal skabe værdi. Det er ikke afgørende hvilken metode eller kategorisering, man gør brug af. Det vigtige er, at projektet og dermed og projektmetoden tager højde for organisationens kultur eller kulturer.

Otte veje til mere værdiskabende projekter

PARAMETER 5: ADFÆRDSLEDELSE

Formår projekter ikke at påvirke adfærden i organisationen og ændre den i ønsket retning, så lykkes projektet ikke. Sådan er det bare. Adfærdsledelse og -design er en tværfaglig tilgang til at påvirke menneskers adfærd. Tilgangen tager udgangspunkt i den videnskabelige viden, vi har om menneskers adfærd. Adfærdsdesign handler om at designe organisation, omgivelser eller systemer/processer således, at de støtter op om adfærdsændringerne. Projektledere kommer ikke udenom at skulle arbejde med og udvikle adfærdsledelse, hvis de vil skabe resultater med deres projekter. Det betyder, at projektledere skal anvende den viden, vi har om mennesker og deres begrænsninger og arbejde med adfærdsledelse som en disciplin. Det betyder også, at projektledere skal gå helt konkret til adfærdsopgaven med at analysere og designe nudges ("kærlige puf") og arbejde med de bias, der helt naturligt opstår i organisationerne. Det er vigtigt, at projektlederne i deres projektarbejde går analytisk til værks, og tydeligt får defineret hvilken adfærd de skal ud og ændre hos de enkelte interessenter. Det kræver en struktureret proces og tilgang at arbejde med dette og vigtig at det bliver en del af projektfundamentet.



PARAMETER 6: INTERESSENTINDDRAGELSE

Forståelse af, hvilke interesser og behov interessenter – både de eksterne og de interne – har, er livsvigtig for projekter. Her er det ikke nok, at projektet og projektlederen "håndterer" interessenter. Projektet skal "arbejde for" interessenterne. Der er stor forskel på at "håndtere", som den traditionelle tilgang indbefatter, og at "arbejde for". Det sidste kræver en særlig indsats fra både ledelse og projektledelse. Men det giver til gengæld også en markant højere tilfredshed både med processen og slutresultatet. Denne parameter hænger tæt sammen med adfærdsledelsesparameteren, idet det kræver, at projektlederen i langt højere grad arbejder med

Otte veje til mere værdiskabende projekter

viden om, hvordan man kan ændre sine interessenters adfærd. Interessentinddragelse indebærer mapping af interessenters behov, interesser og adfærd; og så indebærer det systematisk arbejde med at ændre interessenters adfærd.

PARAMETER 7: HVERDAGSIMPLEMENTERING

Implementeringen af et projekt i virksomhedens og organisationens virkelighed skal tænkes med i projektplanlægningen fra dag 1. Det skal være en central og integreret overvejelse hele vejen igennem projektet. Det lyder måske som en selvfølge, men det er vores erfaring, at det faktisk sjældent gør sig gældende.

Mange projekter er orienteret mod en bestemt leverance, og det er typisk det, projektlederen bliver målt på. Men et projekt er jo ikke i mål, når der sker en formel leverance i form af et it-system, et nyt produkt eller serviceydelse, en bygning eller noget fjerde. Det er først i mål, når det lever og skaber reel værdi derude på gulvet hos brugerne, som kan være interne medarbejdere eller eksterne kunder, borgere, leverandører etc. Vi mener, at projektlederens ansvar skal forlænges udover det snævre projekt til også at omfatte implementering af "leverancen" derude i virkeligheden. Det kalder vi "hverdagsimplementering", og det kræver dyb viden om og fornemmelse for mennesker, adfærd og adfærdsændringer. Alle ændringer i virksomheden kræver, at man overvejer, hvordan man skal implementere ændringen og tænker det ind fra dag 1 i projektet. Forandringer kræver træning, støtte og motivation af de medarbejdere, det berører. Implementeringen skal tænkes ind parallelt med de andre faser i projektet – og ikke som en afsluttende fase.

Lad os igen se på et eksempel. En større offentlig virksomhed med mere end 1000 medarbejdere skulle indføre et nyt it-program. Projektet indeholdt helt fra starten af en række tiltag, der skulle sikre implementeringen af det nye program i hverdagen. Der blev produceret en lille film, som præsenterede programmet for medarbejderne. 50 superbrugere gennemgik seks ugers træning i det nye program og i, hvordan de underviser deres kollegaer i programmet. De 50 superbrugere var selv med til at producere undervisningsmaterialet til kollegaerne, som var designet til den enkelte målgruppe og var på den måde en integreret del af den pædagogiske indsats. Det er et godt eksempel på et projekt, som ikke kun tager ansvar for leverancen men også for, at leverancen får et godt liv i hverdagen i organisationen.

PARAMETER 8: DET PERSONLIGE LEDERSKAB

Lederskab er mange ting, men styrken i eget personlige lederskab er central. Det gælder ikke mindst for projektledere, der skal evne at stå fast, når der er kaos i projektet. Projektlederens personlige lederskab er helt afgørende for et projekts succes.

De fleste projektledere har gennemført en grundlæggende projektlederuddannelse, kurser inden for adskillige projekttemaer samt certificeringer på flere niveauer. De har styr på det snævre projekttekniske fundament. Vores erfaringer viser os dog, at projektlederne ofte stadig mangler ledelsesbaseret viden og erfaring, som i høj grad vil kunne effektivisere projektgennemførelsen. Det handler om:

- evnen til at styre mod målet,
- robusthed (stå fast i kaos),
- mod til at træffe de rette beslutninger samt
- evnen til at eksekvere med autoritet og ejerskab.

Disse elementer vil styrke projektlederens mulighed for med sikker hånd at føre projektet igennem.

Otte veje til mere værdiskabende projekter

3. Analyse og implementering af de otte parametre med "Mere værdi i projekter"

Har I et ønske om at forbedre resultaterne af projekterne i din organisation, anbefaler vi fremgangsmåden "Mere værdi i projekter", der består af følgende fire trin:

1. Først foretager vi en analyse på de nævnte otte parametre. Ud fra dette vil vi kunne udarbejde en graf, der viser, hvor virksomhedens forbedringspotentialer ligger. Analysen valideres endeligt via samtaler med nøglepersoner i virksomheden inden, vi præsenterer den for ledelsen. På den måde sikrer vi, at der er størst involvering blandt alle interessenter.
2. Herefter drøfter vi med virksomhedens ledelse og udvalgte nøglemedarbejdere, hvor det bedst kan betale sig at forbedre virksomhedens performance.
3. I tredje trin udarbejder vi en implementeringsplan, der inddrager alle relevante parametre, sammen med virksomheden. I planen definerer vi også de succeskriterier, som vi ønsker at opnå og følger løbende op på disse i forløbet.
4. Planen eksekveres og justeres sammen med virksomheden, hvor det er passende ud fra de reaktioner og inputs, vi modtager fra alle interessenter. Der er ingen one-size-fits-all her. Alle virksomheder og organisationer er forskellige og vil kræve forskellige tilgange.

OM FORFATTERNE

Promentum og Maximize Consult er strategiske samarbejdspartnere og har udarbejdet dette whitepaper i fællesskab. Begge konsulentvirksomheder har mange års erfaring og dyb viden inden for ledelse, projektledelse, programledelse, implementering, undervisning og træning.

Forfatterne til dette whitepaper er:



Damián Arguimbau. Damián har arbejdet med program- og projektledelse i mere end tyve år. Han har rådgivet virksomheder om porteføljestyling, 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 A. Damián er desuden forfatter til bøgerne "Lean Projektledelse" og "Få værdi i projekter".

Otte veje til mere værdiskabende projekter



Just Bendix Justesen. Just har stor erfaring med at udvikle og drive store implementerings- og forskningsprojekter i både den offentlige og private sektor. Med hans Ph.d. og praktisk arbejde i implementering og forankring af strategisk sundhed på arbejdspladsen har han et unikt kendskab til projektledelse i forsknings- og videns-miljøer – og til sundhedssektoren. Just arbejder også som forsker på Syddansk Universitet. Han skriver artikler og bøger om hverdagsimplementering.



Andreas Lindemann. Andreas har stor erfaring med at arbejde både praktisk og strategisk med projekter og forandringsledelse. Han har en baggrund fra Aarhus Universitet som cand.scient.pol. Han har 12 års erfaring med projektledelse, implementering af strategi, udvikling af nye ledelseskoncepter samt undervisning fra blandt andet det danske politi, fra SFI og som mangeårig rådgiver og ekstern konsulent. Efteruddannet inden for systemisk og narrativ ledelse og har en række certificeringer bl.a. Prince 2 og Whole Brain præferenceprofil



Søren Skov. Søren er uddannet datalog og har omfattende erfaring med mange roller inden for softwareudvikling – både inden for teknisk udvikling, projektledelse og personaleledelse. Han lægger vægt på at balancere alle dimensioner i et projekt fra det fagligt-tekniske over medarbejdere og organisation til strategi- og produktudvikling. Han har stor erfaring med agil udvikling.