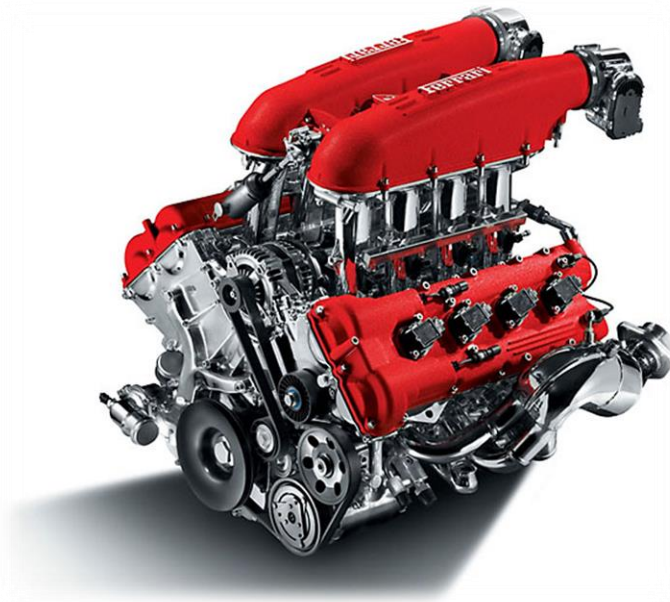


Projekteffektivitet øges gennem projektmodenhed, ledelse og organisering



I denne artikel vurderes effektivitet ud fra følgende parametre

- 1) Lykkes projekter med de aftalte projektmål?
- 2) Er de rigtige projekter organisationen gennemfører, på ethvert givent tidspunkt?
- 3) Forankres forandringerne reelt i organisationen, for herigennem at realisere de forventede gevinster?

Ledelsesopsummering

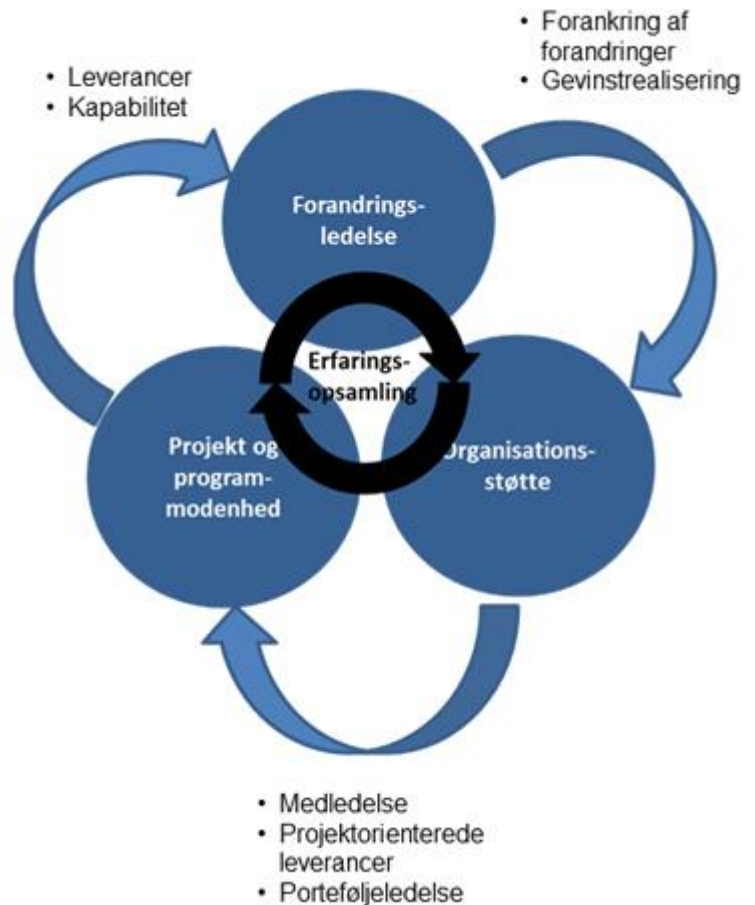
I Peak Consulting Group oplever vi en øget efterspørgsel på tværs af offentlige og private kunder større projekter, et øget fokus på at øge effektiviteten gennem risikostyring, kompetenceudvikling af bl.a. projektledere, organisering af projektstyringen og optimering af processer. Men hvilke tiltag kan gennemføres for at øge projekteffektiviteten og hvad er effektivitet i relation til projekter. Det vil vi give et bud på i det følgende.

Erfaringsopsamling skal fastholde effektivitet

Fastholdelse og løbende forbedring af effektiviteten kræver, at der er en struktureret erfaringsopsamling. Det er væsentligt, at erfaringerne indarbejdes direkte i de anvendte processer, metoder og værktøjer, da det er de færreste der læser de mange lessons learned dokumenter, der med tiden udarbejdes.

Projekt og Program modenhed

- **Modenhed øger effektiviteten**
Udgangspunktet for effektivitet i projekter er, at organisationen har en høj modenhed i projektledelse. Lidt firkantet sagt, handler modenhed om at sikre at organisationen ved hvorfor et projekt lykkes og dermed kan gentage fremgangsmåden for projektgennemførelsen og lære af årsagerne til, at projekter fejler. Modenhed i projektledelse kan bl.a. opnås ved anvendelse af standard projektmodeller, projektstyringsmodeller og leverancemodeller. Standardmodeller inden for projektledelse findes f.eks. i PRINCE2®. Høje projektmodenhed giver, ifg. PMI, op til 50% øget effektivitet på projektomkostninger og gennemførelsestid.
- **Lederadfærd øger effektiviteten**
Effektiv projektgennemførelse kræver mere end modenhed. Det kræver en anderledes adfærd hos projektledere end man normalt ser i dag. Kort fortalt handler det om ledelse. For det første skal projektledere tage ejerskab af deres projekter. Det vil føre til en mere effektiv beslutningsproces og generelt til større handlekraft i styringen af projekter. Dette føre videre til behovet for, at projektledere ser sig selv som ledere og reelt leder projektdeltagerne. En virksomhed uden ledelse kommer ikke ud af stede, det samme sker for ledelsesløse projekter, som ofte bliver ineffektive på alle måder. For det tredje skal projekter styres ud fra et målregime, idet det bl.a. giver en fælles forståelse for formålet med projektet, projektets leverancestrategi og samtidigt giver det mulighed for at flytte beslutninger ud til den enkelte projektdeltager. Dvs. alle kan tage beslutninger, idet de kan se om de føre hen til eller væk fra målene. Sidst skal projektledere udvise vidsyn. De skal se ud over projektets grænser for at kunne reagere på ændringer i projektejerens omgivelser. Ellers ender projektet enten med mange ændringsønsker eller med at dets leverance ikke understøtter projektejerens forretning.



Organisationens støtte

- **Organisationens ansvar for effektivitet**
Mange organisationer understøtter ikke projekter. De er i deres organisering og ageren bygget til at understøtte linjen. Det skal ændres, såfremt der skal ske en effektivisering af projektgennemførelsen og generelt i "projektorganisationen". I det følgende behandles projektporteføljeledelse, projektkontoret, medledelse, projektlederen som leder og gevinstrealisering.
- **Projektporteføljeledelse**
Et af de væsentligste bidrag fra organisationen til effektiviteten er at sikre, at den til enhver tid gennemfører de rigtige projekter. Med 'rigtig' tænkes der på de rigtige projekter for organisationen. Til dette formål kan indføres projekt-porteføljeledelse (PPL). PPL fokuserer på, om det enkelte projekt er relevant og om det stadig kan opfylde business casen. Er det ikke tilfældet stoppes projektet.

Tilsvarende skal PPL sikrer, at kun relevante projekter med en troværdig business case startes. PPL sikre dermed bl.a. en optimal ressourceudnyttelse. Iflg. en præsentation fra økonomistyrelsen oplever organisationer en øget ROI på mellem 5 og 25 % ved indførelsen af PPL.

- **Projektkontoret støtter effektivitet i styringen**

Det er dårlig udnyttelse af projektlederens tid at sætte dem til alle styringsmæssige og administrative aktiviteter. De skal som nævnt lede deres projekt og ikke mindst interagere med projektets interessenter, for at opnå en effektiv projektgennemførelse og målopfyldelse. De styringsmæssige og administrative aktiviteter kan overlades til et projektkontor (PMO), som også kan sikre ensartet projektstyring via valgte standarder. Iflg. en undersøgelse fra Cranfield University anvender 30% flere organisationer med et PMO projektledelsesmetoder, 30% flere anvender en udviklingsmodel og 10% flere har fokus på gevinstrealisering.

- **Styregruppen skal være medansvarlig**

Det er kendt at effektivitet i projektet er afhængig af en beslutningsdygtig styregruppe, der 'på stedet' kan træffe beslutninger, således at projektet ikke kommer i en venteposition; men lige så vigtigt er det, at styregruppen udøver medledelse af projektet. Styregruppen skal stadigt udfordre projektlederen, men det er vigtigt at den tager et aktivt medansvar for at projektet lykkes og undlader at klandre projektet og projektlederen, hvis der opstår udfordringer. Linjeledelsen og andre, der afgiver ressourcer til projekter, skal også udøve medledelse. De skal sikre, at projektarbejde indgår i medarbejdernes anciennitet og karriereudvikling.

- **Giv projektlederne ledelseskompetence**

Det er vigtigt at organisationen giver projektledere ledelseskompetence. Ingen kan være effektiv i deres ledelse, når ansvar og kompetence ikke følges ad. F.eks. skal projektledere have ret til at fyre en medarbejder ud af deres projekt, have formelle rettigheder (magt) ifm. medarbejderpleje, beslutningstagen m.m.

Forandringsledelse

- **Gevinstrealisering og performancemålinger**

Topledelsens skal sikrer, at gevinstrealisering faktisk opnås. Det er kompliceret, da det kan være svært at måle den direkte sammenhæng mellem et projekt og den forventede gevinst. Ud over målinger, er det anbefalelsesværdigt at koble gevinstrealisering til performancemålinger. F.eks. hvis en projektejer har lovet en bestemt gevinst ifm. anbefalingen af sit projekt, så indgår gevinsten i hans performancemåling.

- **Forandringer skal forankres**

Når projekter her sikret ar forretningen har opnået færdighederne i anvendelse af leverancerne, er det vigtigt, at forretningen sikrer at færdighederne udnyttes til realisering af den forventede gevinst. Det kræver, at der sker en forankring af den forandring, som projekter er sat i værk for at understøtte. "Dårlig" effektivitet er ofte et resultat af manglende forankring, manglende forandringsmodel samt manglende integration af modeller for projektledelse og forandringsledelse. Organisationen skal understøtte forandringsprocessen bl.a. gennem modelsammenhæng og integration af forandringsledelse med organisationens styreform og processer.

Om forfatteren

Klaus Kelmann,

Klaus har arbejdet på alle niveauer i projekt- og programorganisationer, fra etablering og ledelse af udviklingsenheder, projektenheder og programkontorer til ledelse af projekter, programmer og projektporteføljer

Klaus har været coach for projekt- og programledere, og har international projektledelseserfaring. Klaus er desuden ekstern lektor i projektledelse ved Syddansk Universitet

Klaus har været ansvarlig for en række it-projekter og programmer, samt rådgivet en række private og offentlige organisationer så som:

Arbejdsmarkedsstyrelsen, Udlændingestyrelsen, Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, BEC og PFA.

kk@peakconsulting.dk