

**TITEL:**

# Projekter til en virkelighed, der flytter sig

Denne artikel er forfattet af: Henrik Sonnenberg, Christina Sejr Pedersen og Flemming Hedegaard fra Project Half Double netværket.

Project Half Double er et samarbejde mellem Industriens Fond, Implement Consulting Group, Århus Universitet, DTU og over 150 projektledelsesentusiaster. Sammen arbejder vi mod at øge Danmarks konkurrenceevne gennem en ny projektmetode. En projektmetode der kan hjælpe os med at lede projekter til effekt på den halve tid, med den dobbelte effekt.

# Projekter til en virkelighed, der flytter sig

Hver morgen står en million danskere op til et arbejde, hvor de er en del af et større eller mindre projekt. Måske skal de være med til at bygge et nyt hospital eller en metro eller indføre et nyt IT-system. Måske skal de få en politisk reform til at blive til borgernær virkelighed. Måske skal de opfinde et helt nyt produkt. Måske skal de optimere en service.

Et projekt kan defineres som en kompliceret opgave med klar start- og slutdato, der kræver en tværfaglig indsats for at lykkes. Når man arbejder med projekter, arbejder man altså ofte med noget, som ikke er prøvet før, eller forsøger at skabe nye løsninger på gamle udfordringer.

Projekter ligger tidligere i værdikæden end produktion og drift, som handler om at gentage de samme ting på præcis samme måde. Værdiskabelsespotentialer i projektarbejde er derfor uendelig meget større end inden for produktion. Projekter er vejen til fornyelse, og netop derfor er det paradoksalt, at drifts- og produktionsområdet har været genstand for de største forbedringsindsatser.

De gængse metoder, der bruges til projektstyring, bygger på idéer om rationalitet og forudsigelighed. En af de meget udbredte projektmetoder, PRINCE2, er faktisk en forkortelse for Projects IN Controlled Environments. Projektledere trænes og certificeres til "kontrollerede omgivelser", men de findes få steder i dag. Da Kasper Basse startede Joe & The Juice, eller da Janus Friis startede Skype, gjorde de det ikke med et projektledercertifikat i hånden. Hvis de var blevet uddannet i projektledelse i "kontrollerede miljøer", ville de formodentlig være løbet ind i problemer, for deres succes hvilede på evnen til at navigere i en kaotisk virkelighed.

Det er ikke kun, når det kommer til smarte juicebarer og hightech, at et projekts succes hviler på evnen til at gribe uforudsete muligheder og løse uventede udfordringer. Erfaringen viser, at heller ikke projekter i byggebranchen, transportsektoren og uddannelsessystemet altid går som forventet.

En større dansk virksomhed lavede således en analyse af produktudviklingsprojekter, der blev afsluttet over en 3-årig periode. Målet var at finde de karakteristika, som de hurtigste og mest succesfulde lanceringer havde til fælles. Konklusionen var paradoksalt: De mest succesfulde projekter var de eneste, der ikke havde fulgt virksomhedens definerede projektmetode, stage-gate-modellen og de tilhørende beslutningsprocesser, værktøjer og skabeloner. Man får altså ikke succes ved at følge en projektmodel slavisk; tværtimod kan modeller spænde ben for succes.

En af årsagerne til de nuværende projektmetoders mangler er, at de er skabt ud fra et produktionsparadigme, hvor målsætningen er "at regne den ud", inden man går i gang. Man skal have forstået løsningen på forhånd, og så bliver det svært at få nye ideer, særligt i nutidens komplekse virkelighed hvor markeder og mennesker hele tiden flytter sig.

En anden af de fremherskende tanker inden for "gammeldags" projektledelse er projekttrikanten, eller Triple Constraint, som viser en indbyrdes sammenhæng mellem kvalitet, tid og ressourcer. Tesen er, at hvis man reducerer den forhåndenværende tid til et projekt, reducerer man også leverancekvaliteten. Den holder bare ikke, for der er mange eksempler på, at skærpelse af en deadline kan øge projektteamets motivation og dedikation. De gamle projektmetoder tager simpelthen ikke nok hensyn til, at mennesker indgår i ligningen.

I en verden, hvor kommunikation går hurtigere og hurtigere, og hvor flere og flere mennesker samarbejder på tværs af fag- og landegrænser, har vi brug for metoder, som ikke er inspireret af et stramt driftsparadigme, hvor ting er konstante og kalkulerbare. Vi har derimod behov for, at menneskers adfærd, samarbejde og drømme bliver en del af ligningen. Det betyder ikke lalleglad positivitet og principløshed. Mange elementer fra det traditionelle projektparadigme kan genbruges, men skal suppleres eller modificeres for at skabe værdi i nutidens omgivelser. Fremtidens projekter må og skal være bygget på bærende værdier og konkrete erfaringer. Netop derfor har vi defineret 10 principper, ledestjerner, som kendetegner de bedste projekter, vi har oplevet. Projekter, som netop har formået at skabe succes i en kompleks og dynamisk virkelighed.

## Ledestjerne 1 – Fokuser på kundeværdi

*Fokuser på projektets mål, ikke projektets model*

Et projekt er et kast ind i fremtiden. Man skal ikke længere gøre, som man plejer, men skabe en forandring, som får betydning for omgivelserne. Netop derfor skal

projektleder, projektteam, styregruppe og alle andre, der påvirker og har indflydelse på projektet, holde fokus på den værdi, som projektet reelt skaber.

Det er derfor vigtigt hele tiden at stille spørgsmålene: Hvem er projektets kunde? Hvem er brugeren af resultatet? Hvad skaber værdi for dem? Hvad kan du og dit projekt tilbyde, så de fordele, brugeren allerede oplever, bliver understøttet og ulemperne mindsket?

I de mest succesfulde projekter følger man løbende op på både leverancer og kundeværdi. Værdien for brugeren kan langt hen ad vejen testes i god tid, før den endelige løsning sættes i drift. Dette gøres ved løbende at teste prototyper hos brugeren, så man baserer den færdige løsning på reel brugerfeedback og ikke kun interne antagelser om, hvad brugeren har behov for. Samtidig skal man selvfølgelig ikke glemme tidsperspektivet – at nogle effekter først viser sig et stykke tid efter projektets afslutning. Værdiopfølgning som en del af professionel porteføljestyring er uundværlig som et led i god gevinstrealisering.

For år tilbage lancerede Grundfos en spabadspumpe. Markedet for spabade var tydeligt opadgående, og i Grundfos opstod klare idéer om, hvordan den perfekte spabadspumpe måtte være. Udviklingsprojektet blev eksekveret og produktet lanceret. Resultatet blev et ingeniørmæssigt mesterværk. Alle var stolte af Grundfos' nye Whirl Pool Pump. Alle, undtagen kunderne! De var ikke villige til at betale for alle de nye teknologiske finesser, så succesen udeblev. Efter ganske kort tid blev produktet trukket tilbage fra markedet.

Hav hele tiden kunden i fokus, så løsningen skaber reel værdi for den, der skal bruge den. Sker det ikke, hjælper det ikke at følge den ene eller den anden projektmodel til punkt og prikke.

## Ledestjerne 2 – Sæt mennesker før model

*Menneskelig adfærd kan ikke regnes ud, heller ikke med mere detaljerede modeller*

De herskende projektmodeller ser ofte projekter som lineære systemer, hvor det gælder om at overholde modellens regler og faser så præcist som muligt for at nå det ønskede resultat. Men et projekt er et socialt system, som involverer mennesker med forskellige fagligheder, erfaringer og personligheder, og som endda tit befinder sig forskellige steder i verden.

Et projekts succes afhænger derfor først og fremmest af de mennesker, som arbejder i projektet, ikke hvilken projektmodel, de styrer projektet efter. Evnen til at

inspirere og motivere de andre i projektet er en projektleders allervigtigste kompetence. Står man med valget mellem en certificeret projektleder med alle værktøjer og modeller i orden og en person med høje relationelle kompetencer, må de relationelle kompetencer vægte højest. En projektleder skal først og fremmest være i stand til at navigere i de komplicerede sociale spil, som også er en del af et projekt. Dermed ikke sagt, at modeller ikke duer til noget. Et godt projekt rummer typisk elementer fra både den traditionelle og den "nye" tilgang. Samtidig som virksomheden eller organisationen som projektet færdes i, skal kunne rumme denne mindre lineære tilgang, større uforudsigelighed og ofte vil udfordre mere traditionelle ledelsessystemer.

En projektleder skal derfor kunne det samme, som en feltpræst. Feltpræsten er i militær sammenhæng unik, da vedkommende er den eneste person uden rang. Feltpræsten har nemlig altid den samme rang, som vedkommende han taler med. At kunne lede på alle niveauer og tale i øjenhøjde i alle organisationens lag er derfor den dygtige projektleders særkende.

### Ledestjerne 3 – Vær sammen

*De rigtige mennesker arbejder ikke bare på samme projekt – de samarbejder*

Projektarbejde bør være samarbejde i ordets fundamentale betydning. Et leveranceflow, hvor den ene specialist løser sin del af opgaven og sender projektet videre til den næste, er ikke samarbejde. Det er tværtimod et levn fra samlebåndsarbejdets tid.

Et reelt samarbejde kræver, at alle ved, hvad de andre laver. Det mest effektive er at opholde sig i samme lokale, når man arbejder på projektet. Med et projektlokale, hvor det daglige projektarbejde foregår, er alle projektdeltagere orienteret om, hvad der foregår i projektet og kan træde til og støtte hinanden. Man behøver ikke længere opbevare planer og skitser på computeren, men kan have dem hængende på væggen, så alle er orienterede, når nye løsninger og muligheder opstår. I en global verden med virtuelle projektteams er det ikke altid muligt at bruge denne "war room"-tilgang. At være fysisk sammen til opstartsmøde og derefter "virtuelt" så meget sammen som teknologien tillader, er et godt kompromis. Formålet med at være sammen, er ikke den fysiske tilstedeværelse som sådan, men den fælles meningsdannelse.

I virksomheden Coloplast oprettede man et såkaldt sprintprogram, hvor man lagde ti projekter sammen, satte en lille gruppe i et lokale og bad dem gennemføre de ti projekter på det halve af den normale gennemløbstid. Det kunne kun lykkes ved, at

gruppemedlemmerne hjalp hinanden, bredte deres arbejdsområde ud og påtog sig opgaver uden for deres fagområde. Ud over at projektet leverede på væsentlig kortere tid end normalt, steg arbejdsglæden og medarbejdertilfredsheden markant hos de involverede.

Hvis man skal skabe en kultur for samarbejde, skal siloerne rives ned og ressourcepuljen fordeles, så færre personer er direkte involverede i projektarbejdet, men til gengæld har mere tid til at løse opgaven.

#### Ledestjerne 4 – Lederen skal udvise hård tillid

*Hård tillid er meget bedre end hårdhed eller tillid hver for sig*

Ledere i fremtidens projektorganisation leder hårdt, men tillidsfuldt. De har fokus på målet og mindre fokus på at fortælle folk, hvad de skal gøre for at nå det. Faktisk har de bedste ledere et helt exceptionelt fokus på at skabe fantastiske og unikke løsninger og levere dem til tiden. Det gør de, fordi de på den ene side er hårde, når de stiller krav til deres projektarbejdere, men samtidig har fuld tillid til, at projektarbejderne kan opfylde disse krav.

Hos Rambøll Oil & Gas skaber projektteamet selv projektvisionen. Ledelsen viser den overordnede retning, men det er projektlederen, der med sit team skaber en holistisk og sammenhængende projektvision ved at svare på tre spørgsmål: Hvorfor er dette projekt nødvendigt? Hvilken kundeeffekt skal det have? Og hvad skal vi levere for at skabe denne effekt? Når denne vision er skabt, spiller teamet den tilbage til ledelsen, som kommer med input til at gøre den endnu skarpere eller mere ambitiøs.

De bedste ledere fokuserer på at få projektarbejderne til at se deres vision og gøre den til deres egen. De dikterer ikke, hvordan folk skal nå visionerne, men tilskynder til åbenhed, samarbejde og foretagsomhed og skaber dermed de rammer, som får potentialet frem i folk. Samtidig er denne type ledere drevet af en stor personlig ambition, som får dem til at arbejde mindst lige så hårdt som deres medarbejdere, når målet skal nås.

#### Ledestjerne 5 – Led indad

*Vil du skabe resultater som leder, så brug dine kræfter i projekterne*

Succesfulde projekter kræver lederskab. Derfor kan en projektorganisation ikke bruge ledere, som fokuserer for meget på at lede udad eller opad. En projektorganisation skal have ledere, som brænder for at lede projektet.

Den tidligere teknologidirektør på Siemens Windpower, Henrik Stiesdal, brugte som regel en formiddag om ugen på at holde udviklingsmøder. Her mødtes han med projektgruppen og deltog i sparring om og diskussion af nye innovationsprocesser. På den måde sikrede han, at han hele tiden var inde i virksomhedens udviklingsarbejde, men også at hans kæmpe erfaring med innovation i vindmølleindustrien blev sat i spil. Når han udvalgte medarbejdere til at indgå i projektarbejdet, havde han to personlige kriterier: De skulle kunne grine af sig selv, og de skulle ikke være bange for at sige ham imod. Disse to kriterier var med til at sikre, at udviklingsarbejdet altid foregik i en legende og konstruktiv atmosfære.

Den gode leder i en projektorganisation brænder for sin projektportefølje og lader det ikke være op til projektlederne at have fokus på projekternes indhold. Den gode leder forstår projekterne på et niveau, hvor han eller hun kan udfordre projekterne og dermed reelt bidrage til at eksekvere virksomhedens strategi.

## Ledestjerne 6 – Fra styregruppe til forstyrrelsesgruppe

*Projektlederen skal styre. Styregruppen skal sætte mål og udfordre*

Ordet styregruppe indikerer, at en gruppe over projektet kan styre det. Virkeligheden er anderledes, for det er umuligt at styre et projekt ovenfra. Hvis en styregruppe skal skabe maksimal værdi for et projekt, skal den derfor bruges til andet end træffe go/no go-beslutninger. Projektlederen skal også inddrage styregruppen i drøftelser om projektets reelle udfordringer.

En måde at sikre dette på er at omdøbe styregrupper til forstyrrelsesgrupper og i langt højere grad se dem som et forum, hvor projektet kan få sparring, vilde idéer og et udefrakommende perspektiv.

Pixar Animation Studios, som har skabt Toy Story og en række andre blockbusters, bruger begrebet forstyrrelsesgruppe bedre end de fleste. Under deres store udviklingsprojekter præsenterer de med jævne mellemrum deres delresultater for det, de kalder en brain trust. Den består af erfarne folk fra film- og animationsbranchen, fx topledere, dygtige manuskriptforfattere eller mennesker med særlige tekniske kompetencer. Under udviklingsmøderne kommer the brain trust med feedback, men aldrig med direktiver om, hvad der skal ændres. Det er op til filmens udviklingshold at drage konklusionerne. Denne arbejdsdeling sikrer

indsigtsfulde synspunkter og input, samtidig med at ansvaret ligger tungt hos projektlederen.

En forstyrrelsesgruppe bør være et begavet udsnit af mennesker, der repræsenterer den sociale og politiske kompleksitet, som projektet skal forholde sig til. Styregruppemedlemmer har i kraft af deres position et andet og oftest bredere perspektiv end projektgruppen og kan derfor bruges til en diskussion af konceptforslag, risikobillede og udfordringer. At inddrage medlemmerne i disse diskussioner betyder samtidig, at forstyrrelsesgruppens ejerskabsfølelse stiger dramatisk.

### Ledestjerne 7 – Lær hurtigt

*Effektiv projekteksekvering er lig en stejl læringskurve*

I alle projekter lærer vi noget nyt helt indtil, at projektet er færdigt og resultatet lanceret. De erkendelser, vi gør undervejs, er med til at styre projektet, ofte i en anden retning end antaget. Det kan betyde forsinkelser og øgede omkostninger, men er også en nødvendig del af udviklingsarbejdet.

Derfor bør vi fokusere på læringskurven og være opmærksomme på hele tiden at holde den stejl. Mange projekter ender med at blive ineffektive, fordi projektteamet kaster sig over de dele af projektet, som de kender i forvejen, for at komme i gang. En klassiker er, at R&D-afdelingen kaster sig over de tekniske løsninger, selv om de markedsmæssige usikkerheder er langt større end de tekniske.

I moderne projektarbejde holder vi fokus på det, som vi ikke forstår, og på de elementer, som gør projektet usikkert. Det nytter ikke at fokusere på en teknisk detalje, hvis hele forretningsplanen er usikker, og det nytter ikke at lave et lækkert produkt, hvis vi ikke forstår, hvilket behov det skal opfylde for kunden.

I projekter med en meget høj grad af usikkerhed er det nærmest umuligt at lave en realistisk tidsplan. Her må man i stedet sikre flow og fremdrift ved at arbejde i skarpt tidsafgrænsede loop, så man hele tiden følger op på, hvad projektet har lært siden sidst. Hyppig opfølgning og fokus på læring skaber effektivitet.

### Ledestjerne 8 – Skab korte og tykke projekter

*Involver færre folk med mere tid*



I mange organisationer vil man gerne køre flere projekter, end der egentlig er ressourcer til. Det betyder ofte, at hvert projekt får tildelt færre ressourcer, men til gengæld længere tid. Projekterne bliver altså lange (gennemløbstid) og tynde (ressourceallokering), hvilket går ud over projektets kvalitet. Hvis man hele tiden skal arbejde på forskellige projekter i løbet af en dag, risikerer man, at kræfterne og kreativiteten bruges på omstillingsprocessen. En projektdeltager udfører værdiskabende aktiviteter 80 % af tiden, hvis hun deltager i to projekter. Hvis den samme projektdeltager er allokeret på fire projekter, falder hendes værdiskabende aktivitet til under 50 %.

I den danske virksomhed Coloplast havde man for et par år siden et akut behov for nye produkter inden for en bestemt kategori. Her bad man en gruppe komme med små forbedringer eller simple nye løsninger, som med 100 % sikkerhed kunne være færdige inden for kort tid. Projektet fik navnet "To kolde fra kassen". Selve navnet på projektet betød meget. Ledelsen signalerede, at de ikke forventede stor innovation, men hurtig eksekvering. En lille gruppe med høj allokering og et uforventeligt mål leverede langt mere og langt hurtigere end gennem den traditionelle projektmodel.

Ved at lave korte og tykke projekter bruger man færre ressourcer ved at fokusere indsatsen i kortere tid. Ventetiderne bliver væsentlig mindre, fordi alle relevante projektdeltagere faktisk arbejder på projektet samtidigt. Samtidig får projektet større ledelsesmæssigt fokus, ligesom payback- og udviklingstiden forkortes.

## Ledestjerne 9 - Arbejd visuelt

*Gør det let og intuitivt at dele indsigt*

Visuel kommunikation er et vigtigt redskab i moderne projektarbejde, hvor der er behov for at dele viden hurtigt og intuitivt. Fremfor kommunikation i regneark og diagrammer kan en stor synlig plan blive et vigtigt værktøj, når man sammen skal blive enige om målsætninger og arbejdsprocesser. Samtidig giver de visuelle oversigter en langt hurtigere indsigt i projektet både for deltagere og gæster og styrker den fælles identitet.

Når nye produkter udvikles hos Arla Foods, laver projektgruppen i fællesskab en plan med post-its som milepæle på en stor tavle. Når arbejdet er i gang, mødes teamet hver uge for at krydse de afsluttede opgaver med en stor og tydelig tusch. Denne tilsyneladende banale metode er både hurtig, ukompliceret og let at overskue, samtidig med at den skaber øget ansvarsfølelse, når man skal stå over for sine kolleger og sætte flueben på en tavle.

Man kan både arbejde visuelt med sin proces og med sine løsninger. At arbejde visuelt med projektets løsninger anvendes i mange udviklingsprojekter og kan bruges af endnu flere. Simple skitser og modeller af løsningselementer er nemlig meget lettere at vise kunderne eller brugerne end komplicerede formler og analytiske argumenter.

### Ledestjerne 10 - Gør det enkelt

*Fokuser på løsningen, ikke organisationen*

Den enkle løsning er ofte den bedste, men mange løsninger ender med at blive meget komplekse. De fleste har et behov for at vise deres faglighed. Netop derfor kan den enkle løsning blive glemt i frygten for ikke at virke dygtig eller fagligt kompetent. Den enkle løsning kræver mod.

En dansk spilproducent var i gang med at udvikle et nyt PlayStation-spil og havde behov for en vurdering af markedsstørrelsen. Det var svært, fordi der ikke fandtes historiske data for produktet. Firmaet valgte derfor tidligt at lave en reklametekst for spillet og lægge den på nettet, så kunder kunne bestille spillet, længe før det overhovedet var udviklet. Strategien gav firmaet værdifuld information om indtjeningspotentialer på en enklere måde end ved at gennemføre markedssegmentering og -analyse.

I en organisation vil man ofte mange forskellige ting samtidig, men kun få af disse er virkelig vigtige. En ny tilgang til projektledelse skal også være enkel. Vi har ikke brug for flere komplicerede procesdiagrammer, som ligger gemt på en server og kræver certificering, men få enkle arbejdsprincipper og visuelle værktøjer, som til gengæld anvendes konsistent af alle, så der skabes fælles vaner på de afgørende områder.

### De 10 Ledestjerner i en virkelighed der flytter sig

*Fra tanke til virkelighed*

De fleste dygtige projektledere i Danmark vil nikke genkendende til disse ti ledestjerner, men fra at kende dem til at leve dem kan der være et stykke vej, både for individer, teams og organisationer.

I de fleste organisationer vil man hurtigt kunne lave en modenhedsevaluering af ledestjerne: Er det sådan, vi lever vores projekter, roller og ansvar? Hvor mange point scorer vi i vores organisation på en skala fra et til fem?

Hvis der skal skabes succesfuld organisatorisk forandring og forbedring, må de ansvarlige ledere naturligvis være nogenlunde enige i vurderingen af den nuværende situation. Først når den enighed er skabt, kan organisatorisk og systematisk forbedring igangsættes.

Men forandring kan faktisk igangsættes før. Man kan starte med at afprøve levereglerne i et pilotprojekt. Dette ville være meget mere i tråd med nutidens dynamik og agilitet, end hvis man startede med at bygge en ny projektmodel og søsatte den med pomp og pragt.

Og husk: At introducere en ny projektilgang er også et projekt! Held og lykke, Danmark.

---

Artiklen er et resultat af en proces, hvor gode kræfter i Project Half Double netværket har defineret og bidraget til de 10 Ledestjerner. Forfatterne vil i den forbindelse gerne takke følgende personer for deres bidrag:

*Tomas Tolstrup, Sara Grex, Sarah Kirkeby Danneskiold-Samsøe, Hanne M. Sundin, Rasmus Mathias Fisker Rasmussen og Michael Ehlers..*

Vi vil udvikle nye projektmetoder gennem tre centrale paradigmeskift...



## Impact

Nedtone leverancefokus og fremme effektfokus



## Flow

Nedtone "løb på stedet" og fremme projektets bevægelse



## Leadership

Nedtone formalisme og fremme sponsor som aktive medspiller  
&  
Nedtone styring af systemer og fremme ledelsen af mennesker

...og for at definere den endelige metode, eksperimenterer vi med disse paradigmeskift på konkrete projekter.

## Projekter på den halve tiden med den dobbelte effekt

Sammen vil vi udvikle et nyt projektparadigme, der kan  
øge Danmarks konkurrenceevne



Lantmännen  
Unibake

SIEMENS

VELUX®



+ 500 praktikere