

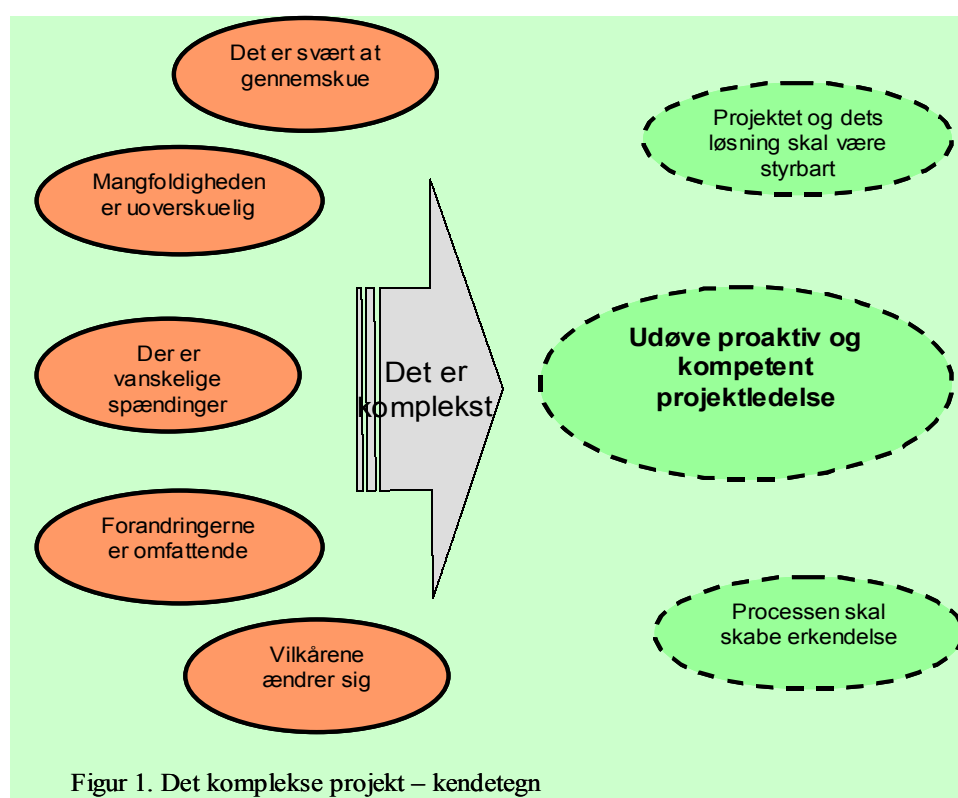
## Komplekse projekter fordrer proaktiv ledelse

Af civilingeniør Hans Mikkelsen og cand.merc. Ph.d. Pernille Kræmmergård

Baggrunden for denne artikel er den megen omtale af større IT projekter, som er blevet betegnet som ikke succesfulde, forstået på den måde at de ikke har ledt til det forventede og planlagte resultat. Det er efter vores mening ikke overraskende, da store IT projekter ikke kun handler om IT, men samtidig og måske mere om forretningsudvikling, forretningsprocesser, organisation og mennesker. Denne artikel handler dermed mere om komplekse projekter i almindelighed end om IT projekter.

I to forudgående artikler har vi diskuteret begrebet *kompleksitet* og leveret dels en definition, dels en metode til beskrivelse af kompleksiteten - så godt det lader sig gøre, samt leveret en række gode råd til iscenesættelse af *erkendelses- og læringsprocesser*.

I denne artikel vil vi behandle den proaktive projektledelse - som et forsøg på at udmønte nogle gode råd om holdning, adfærd og virkemidler.



Figur 1. Det komplekse projekt – kendetegn

### Hvem leder projektet?

Ordet projektledelse leder hurtigt til at kaste blikket på projektlederen, men ud fra vore erfaringer med projektlederes rolle, beføjelser og reelle indflydelse, må vi konstatere, at der er adskillige kaptajner og styrmænd i projektets førerkabine. Deres indflydelse beror ikke på den tid, de tilbringer der og den fordybelse de har i projektets

problemstilling og udfordringer. Nej den beror mere på deres position og magt i basisorganisationen omkring projektorganisationen. Det kan derfor være vanskeligt at se de motiver og bevæggrunde, som ligger bag projektbeslutninger, og den indsigt hvormed beslutninger træffes - og endog være vanskeligt for den enkelte beslutningstager at være helt bevidst om beslutningsmotiverne.

Vort budskab om proaktiv projektledelse gælder dermed enhver leder, som har en aktiv medledersrolle i projekter - som projektejer, som projektansvarlig chef, som medlem af styregruppe, som projektleder, som rådgiver for beslutningstagerne - og som den "grå eminence" der lægger pres på beslutningstagerne. Skulle vi sætte projektøren på projektlederen, kan man sige, at hun har en særlig forpligtelse til at tage kompleksiteten alvorligt. Men det er vor oplevelse, at mange projektledere - måske de fleste - handler og beslutter og ytrer sig styret af de ledelsesvilkår de får. Dertil kommer, at nogle af de mest afgørende beslutninger omkring projekter træffes inden der udpeges en projektleder. Meget tankevækkende at disse beslutninger ofte består i at gøre komplekse projekter tilsyneladende enkle.

*Det organisatoriske fugleperspektiv: Jo højere man er placeret i hierarkiet, jo mindre og enklere ser opgaverne ud*

## **Proaktiv projektledelse**

God ledelse af komplekse projekter udøves vel ikke af amatører udi faget projektledelse, men af kompetente projektledere - med erfaring fra den slags projekter og med erfaring fra projekter i det hele taget. Jo, men til tider skal kompetencen erhverves fra det niveau projektlederen befinder sig på. Vort bud på den proaktive projektledelse omhandler dermed også den adfærd, som fører den mindre erfarne leder til viden og efterhånden også mere kunnen på området.

Vort forsøg på at levere en operationel vejledning i at udøve proaktiv projektledelse består af 3 dele:

- Proaktiv lederadfærd
- Projektledelsens fokuspunkter
- Projektledelsens succeskriterier

### *Proaktiv lederadfærd*

1. Tag kompleksiteten alvorligt
2. Planlægning gælder også beredskabet
3. Projektledelsen har opmærksomhedspunkter
4. Resolut styring
5. Forandringsledelse frem for traditionel projektledelse
6. Resultater er vigtigere end målopfyldelse
7. Fortæl og forklar

Figur 2. Syv kendetegn på proaktiv lederadfærd

## Proaktiv lederadfærd

### 1. *Tag kompleksiteten alvorligt*

Forsøg at tegne og beskrive kompleksiteten så godt det er muligt - for at blive bevidst om hvor udfordringerne og vanskelighederne findes, for at opnå en fælles opfattelse heraf og for at overveje alternative fremgangsmåder i projektet. De skal enten tage hånd om usikkerheder så tidligt som muligt eller sikre en fleksibilitet i projektets løsninger således, at man senere kan ændre kurs med opnået ny erkendelse eller nye vilkår. Det afgørende er at bruge lidt tid på at se kompleksiteten i øjnene og at forholde sig aktivt til den.

Et fænomen er ”afgrænsning”. Alle projekter afgrænses i betydningen ”fra”, for at gøre dem overkommelige. Det som er ”afgrænset” er ikke projektledelsens ansvar eller bekymring, men bliver til ”forudsætninger” - så forklaringen er fabrikeret på forhånd: ”Forudsætningerne ændrede sig!”. Den proaktive projektleder afgrænser ”til”. Tilgrænsninger skal der tages vare på, så løsningen bliver både hel og i samklang med dens omgivelser. Forudsætninger skal der tages vare på for om muligt at påvirke, at de holder, eller i det mindste for at holde øje med dem og for at reagere i tide.

Peter F. Drucker om at tage chancer:

*The successful ones I know all have, however, one thing - and only one thing - in common: They are not risk-takers!*

*They try to define the risks they have to take and to minimize them as much as possible. Otherwise none of us could have succeeded.*

### 2. *Planlægning gælder også beredskabet*

Mange opfatter planlægning som lig med at beslutte mål og handlingsplanen for at nå derhen. Men planlægning i projekter med uklarhed og usikkerhed handler nok så meget om at se usikkerhederne, men også om at se mulighederne for at håndtere dem eller at etablere det beredskab, som skal bruges den dag de måtte blive en realitet.

Der findes flere praktiske metoder til identifikation og analyse af usikkerhed - især de usikkerheder, som betyder risici, men også de som betyder muligheder. Systematisk usikkerhedsanalyse udført af erfarne projektfolk med en enkelt djævelens advokat iblandt giver et godt udgangspunkt for at vælge taktik i projektet, for at planlægge relevante forebyggende eller afbødende tiltag - og for at tilrettelægge beredskabet. Det kan i sin enkle form være at have tid og penge til rådighed, når usikkerheder bliver virkelighed. Det kan være at have beslutnings- og bevillingsprocessen til afvigelser klar. Det kan være at have kommunikationsapparatet og forklaringerne parat til indsats.

Det svære ved usikkerhedsanalyser er dels at se usikkerheder og deres kilder, dels at vurdere om de er værd at beskæftige sig med på forkant. Der er brug for dømmekraft og for at se, hvad der i givet fald står på spil. Men vi mener, at man ikke skal bruge kræfter på at forebygge alle tænkelige risici. Det kan være helt fornuftigt at tackle problemer, når de opstår. Tacklingen af problemerne skal

foregå på en sådan måde at både projektdeltagere, ledelsen og de interesserede tilskuere kan se det fornuftige i heri.

Det er ikke nemt at konkurrere med de bagkloge - men det handler vel grundlæggende om 4 ting: ikke at overse helt åbenbare usikkerheder, at træffe fornuftige og begrundede beslutninger, at reagere hurtigt ved ændrede forudsætninger samt at forklare, forklare, forklare.

### *Planlægning er bare et forsøg på at komme bagklogskaben i forkøbet*

#### *3. Projektledelsen har opmærksomhedspunkter*

Klassisk planlægning fører til en aktivitets- og tidsplan - og projektledelse er så (blandt andet) at se til, at aktiviteterne går i gang og at de bliver fuldført til tiden. Således skulle en projektleder hele tiden have planen under armen og bruge den. Virkeligheden er oftere, at projektlederen i stedet har travlt med at håndtere de opståede problemer, uden at have et beredskab til løsningen heraf.

Projektleders planredskab burde samtidig med projektplanen indeholde en liste over ”opmærksomhedspunkter” knyttet til planens indsatsområder og dens milepæle. Opmærksomhedspunkterne er blandt andet afledt af ovennævnte usikkerhedsanalyse. Det er de forhold, som kan true planen, de forhold som er særlig vigtige at tage vare på for at lykkes, de forhold som ikke må glemmes.

#### *4. Resolut styring*

Hvor ofte har vi ikke ærgret os over, at vi ventede med at handle, at vi troede at ”det ordner sig nok, det ser ikke så slemt ud”. Alle bjergskred begynder med rullende sten. Hvordan lærer vi at reagere i tide? Nogle af os har brug for at udvikle vor intuition og vor evne til at blive opmærksom på de svage signaler - herunder vore egne tankeglimt om ”at der er vist noget galt her”. Et råd er at tale med andre om deres observationer og fornemmelser og at drøfte alvorligheden med dem. Opmærksomheden og opfangningen af signaler reduceres især mærkbart, når man har travlt og er optaget af andre gøremål ved siden af projektet. Jævnlig time-out sammen med andre nøglepersoner og kritisk analyse af projektets situation og omverden kan være nødvendig for at tvinge opmærksomheden frem.

Det næste er handling - resolut men overvejet. Barriererne herfor er flere og banale. Bedste drivkraft til aktion er måske at forestille sig, hvad der sker, hvis man ikke griber ind. Jo længere man venter, jo mindre handlingsfrihed. Nogle tænker: ”-- fint, så kan jeg sige: det var det eneste vi kunne gøre”, men de bliver gennemskuet.

### *Når man står med ryggen mod muren, ser man tydeligt skriften på væggen*

#### *5. Forandringsledelse frem for traditionel projektledelse*

Vel kan der være problemer med teknik og systemer, men manges erfaring er, at det er forandringen fra tidligere system, arbejdsproces, organisation og adfærd til nyt, der ikke går så nemt, som man ventede. I de senere år har mange erkendt, at projektledelse ikke bare er ledelse af systemudviklingen, men også af forandringen og forankringen hos brugerne af projektets produkter.

### Om ledelse af forandringsprocessen

- Tydeliggør fornyelsens størrelse – hvor stort er springet og hvor meget forandres i processer, produkter, systemer, organisation og især for personerne?
- Overvej hvad der skal til for at opnå forståelse og accept hos de vigtige interessenter – vetointeressenterne og meningsdannerne
- Overvej bruger-/driftsorganisationens forandringskapacitet. Hvad magter den oveni dagligdagen og de andre forandringer?
- Overvej driftsledelsens forandringskompetence. Hvor erfaren er den med at gennemføre fornyelser?
- Overvej etapeopdelingen og taktikken i projektet. Skal gennemførelsesetaperne bestemmes af systemlogik, af hurtige resultater, af nemmeste rækkefølge for brugerne, eller af ....? yg på projektets drivkræfter. De bliver nødvendige, når tålmodigheden hos lederne og brugerne sættes på prøve

Figur 3. Nogle vigtige aspekter ved ledelse af forandringsprocessen

Ledelse af forandringen handler først og fremmest om håndtering af de menneskelige sider af forandringen. Forbedringer er udmærkede, men de forandringer de kræver er lidt trælse - og i nogle tilfælde gør det direkte ondt på de involverede. Det er projektledelsens opgave at lette denne smerte. Det kan gøres ved at fortælle om, hvad forandringen består i og måske vigtigere at forklare hvorfor forandringen skal ske. Før det må projektledelsen danne sig et billede af forandringens størrelse, og specifikt hvilke forandringer projektet fordrer i organisationen som helhed, i den enkelte afdeling og for den enkelte medarbejder.

Ligeledes er det ledelsens opgave, at gøre information tilgængelig for organisationen og skabe rammerne for kommunikationen mellem ledelsen og interessenterne og brugerne. Ved store IT-projekter har virksomheder brugt mange ressourcer på at uddanne brugerne i brugen af de nye skærbilleder, men glemt at uddanne dem i de nye processer som følger i kølvandet på IT-systemet. Ledelsen bør i denne sammenhæng også være opmærksom på at uddannelses- og træningsaktiviteterne finder sted på rette tidspunkt.

*Vi fik meget træning i brugen af de nye skærbilleder, og det var spændende nok. Problemet var bare at det fandt sted 4 måneder inden systemet blev taget i brug. På ibrugtagningstidspunktet havde vi glemt det vi havde lært.*  
It-bruger

De faglige indsatsområder i et udviklingsprojekt fordrer faglig kompetence - så det gør ledelse af forandring også. Egentlig er det lederne af de driftsafdelinger, som skal bruge projektets produkter (løsninger), der skal lede forandringen. Det må de uddannes til. Projektlederen kan sammen med fagspecialister i forandringsprocesser støtte og hjælpe driftslederne med denne opgave. Ledelse af forandringer handler også om selve fremgangsmåden i projektet. Skal hele løsningen for eksempel skabes og sættes i drift på én gang eller skal det gøres i etaper - og i så fald hvilke? Skal den logisk bedste måde at udvikle og idriftsætte systemet på være dominerende, eller skal det være den rækkefølge som brugerne bedst forstår og har mest nytte af?

6. *Resultater er vigtigere end målopfyldelse*

Dogmet om, at projekter begynder med en kravspecifikation til løsningen - eller med at løsningen er fundet - er for længst kasseret. I komplekse projekter kræver det gedigen indsats at finde det rigtige løsningskoncept for den fremtidige drift, og først derpå kan man specificere krav til systemprodukter. Men det næste dogme, som er kasseret, er at kravspecifikationer er rigtige. Der ofres mange kræfter på at sikre systemers kvalitet - lig med at de opfylder kravene. Men hvad gøres der egentlig for at kvalitetssikre kravspecifikationen? Og kan man i det hele taget skrive en holdbar kravspecifikation? Mange krav erkendes først, når brugerne får løsningen i hånden. Mange krav anses for så selvfølgelige for enhver i projektet, at de slet ikke formuleres eksplicit. I og med at arbejdet med komplekse udviklingsprojekter skaber nye erkendelser og ideer og med at omgivelserne udvikler sig undervejs, bør man snarere opfatte kravspecifikationen som noget, der skal arbejdes med i hele projektet.

Vi kalder det disponeringstænkning. Udviklerne i projektet har hele tiden øjnene rettet mod brugerne (i alle led i drifts- og brugscyklus) og vælger de deløsnings, som er mest fornuftige - uanset hvad der måtte stå i en forældet kravspecifikation. Det fordrer en ledelsesmekanisme, hvor der er kriterier for valg af fornuftige deløsnings, hvor der er hertil knyttet styring af økonomi og ressourcer, og hvor kontrakter med systemleverandører er indrettet på at håndtere tillæg og ændringer til hovedaftalen. De klassiske leverancekontrakter må erstattes af joint venture og partnering aftaler, som giver alle projektparter incitament til at skabe for brugerne tilfredsstillende løsninger til rigtig pris/omkostning.

Et supplerende aspekt er at sætte fokus på options og muligheder frem for på problemer og kritik af de systemløsninger, som er ved at blive idriftsat eller allerede i drift.

*Dogmet om at god projektledelse er "delivery on spec, on time, on budget" må afløses af en mere situationsbestemt og fremadrettet vurdering: "Har vi fået en tilfredsstillende løsning, som giver tilfredsstillende forretnings- og driftsnytte, er den indsatsen værd og kom den på det rigtige tidspunkt"*

7. *Fortæl og forklar*

Den anskuelse af projektledelse og -styring, som det foran stående er udtryk for, fører os til en anbefaling af, at projektledelsen bruger kræfter på at forklare sine handlinger og bevæggrunde.

Det gælder i første hånd forklaringen af, at komplekse projekter vil forløbe med ændringer som følge af nye erkendelser og udviklinger - og at nogle af aktiviteterne er valgte eksperimenter og prøvninger. Det gælder dernæst forklaringerne om den nødvendige indsats for at få det til at virke og den konstruktive indsats fra alle hertil, i stedet for negativ kritik. Og det gælder i sidste hånd forklaringerne til de drej og om igen, som må gøres undervejs. Her gælder det især om at begrunde dem plus at demonstrere, at de er udtryk for god ledelse.

*Når vi eksperimenterer og prøver os frem, er det ikke alt der lykkes. Det kan ikke kaldes fiasko. Succesen er at vi blev klogere*

Kan være at ledelsen ræsonnerer: ”Vi sætter systemet i drift og så vil der være et halvt år med kritik, frustrationer og bøvl, men det tager vi, for det er overstået en dag”. Ok som valg, men forklar at det er fremgangsmåden.

*Rettidig omhu er fortsat god dyd*

## Projektledelsens fokuspunkter

Det første fokuspunkt er selve produktet. Komplekse projekter med et stærkt islæt af system eller andet håndgribeligt produkt trækker hurtigt al opmærksomhed i retning af produktet - det drejer sig om at levere rettidig! Det ses udpræget, når ledelse af komplekse projekter uddarter sig til troubleshooting. Vor anbefaling er, at projektledelsen retter opmærksomheden mod forretningen og driften - i første hånd for at afgøre: Hvad er nødvendigt, tilstrækkeligt og godt nok i løsningen? Hvad er *nødvendigt* at have, henholdsvis *rart* at have, henholdsvis *luksus*? Hvad er behovet hos mange brugere, henholdsvis behovet hos få og særlige brugere? Projektets produkter (løsninger) er kun midler på vejen til forretningsnytte.

Det andet fokuspunkt er projektets interessenter - først og fremmest brugerne, men også de indflydelsesrige interessenter - de der er meningsdannere og udstyret med veto. Når kriteriet er ”det virker og det gør nytte” er spørgsmålet ”hos hvem” og ”hvem skal give det skudsmål”.

Tredje fokuspunkt er projektets og løsningens omverden. Holde øje med de forudsætninger, som projektet hviler på - både de skrevne og de, som viser sig undervejs. Påvirke omverdenen til at opfylde forudsætningerne hvor det er muligt. Omverdenen bør være et indsatsområde i projektplanen - med aktiviteter og milepæle.

Fjerde fokuspunkt er idriftsættelsen - eller snarere forløbet for ibrugtagning og idriftsættelse. Det er for ideelt at forvente, at den er problemfri - der er en (desværre ikke tydelig) grænse for, hvor meget bøvl brugere vil finde sig i. Justering af brugernes forventninger til processen og til deres nødvendige indsats og især til deres loyale medvirken til at få alt på plads betaler sig. Dernæst forunderligt at tilrettelægning af drift næsten altid afgrænses til brugervejledning til de normale brugssituationer. Der findes faktisk en metode kaldet Failure Modes and Effects

Analysis (FMEA), som finder de afvigende og unormale brugssituationer således, at man kan forebygge dem, eller skrive brugervejledningen til dem også.

*Projektledelse har en karakteristisk tendens til at have fokus på projektets produkt (leverance) frem for på den forretnings- og driftsvirkning, som er den egentlige bevæggrund for projektet*

*Den proaktive projektleder har fokus på:*

- Drifts- og forretningsnytte og dertil knyttet tilfredshed
- Interessenterne – især meningsdannerne og vetointeressenterne
- Udviklingen i projektets og produktets omverden
- At ibrugtagningen lykkes

Og i den sammenhæng også fokus på

- Forandringerne hos involverede aktører
- Aktørernes forandringskompetence
- Spændingsfelterne mellem involverede aktører

Figur 4. Projektledelsens fokuspunkter

## Projektledelsens succeskriterier

Den endelige konsekvens af vore råd om proaktiv projektledelse må være måling af projektets succes. Det fremgår at den ikke kan defineres som levering af det bestilte produkt til aftalt tid og pris. Den må defineres ved drifts- og forretningsresultatet:

- Produktet understøtter de forretningsmæssige mål på ibrugtagningstidspunktet og i tiden derefter
- Produktet har en tydelig drifts- og forretningsnytte
- Resultatet står mål med indsatsen og investeringen

*Den vigtigste ledelsesregel af alle: Du får det du måler! Virker også i den banale udgave: Det projekt som ledelsen interesserer sig for, opfatter medarbejderne som vigtigt. Og omvendt: Det projekt som ledelsen ikke interesserer sig for, er ikke vigtigt.*

Men det må også defineres ved ledelsen af projektprocessen. Kriterierne kan her være de adfærdskendetegn, som er omtalt tidligere i artiklen. Læringen heraf kan så anvendes i kommende projekter.

Graden af succes kan konstateres efter projektets afslutning og efter rimelig indkøringstid for dets produkt. Men det betyder ikke, at der ikke undervejs bør måles på, om projektet har kurs mod succes. Virkemidlerne hertil kan være reviews, hvor anvendeligheden af projektets løsninger prøves, samt målinger af brugernes opfattelse af projektet og deres involvering. Værktøjet hertil kan være et resultatbillede (scorecard) for både resultater og proces.

*Topledelsens opmærksomhed på projektet har forsvindingspunkter. Et af dem er :  
"Nu har vi løsningskonceptet - så går gennemførelsen vel af sig selv, og jeg kan  
begynde at interessere mig for det næste projekt"*

### *Om forfatterne*

Pernille Kræmmergaard er cand.merc. i international virksomhedsøkonomi og har en ph.d. grad i teknologisk og organisatorisk forandring. Pernille har siden midten af 90'erne forsket i implementering og ledelse af IT, med særlig vægt på ERP systemer. Hun har skrevet en lang række nationale og internationale artikler om emnet og er bl.a. medredaktør af bogen "Organizing for Networked Information Technologies". Pernille er ansat som adjunkt ved Aalborg Universitet, Center for Industriel Produktion, Institutet for Produktion.

Hans Mikkelsen er civilingeniør og konsulent i projektledelse. Forfatter til bl.a. Grundbog i projektledelse og Projektstyring med enkle midler og redaktør af tidsskriftet Dansk Projektledelse. Konsulentvirket udøves gennem Prodevo Aps og associeret et par andre konsulentvirksomheder. Endvidere er Hans adjungeret professor ved Aalborg Universitet, Center for Industriel Produktion.