

## Energi er vigtigere end arbejdstimer

*Hans Mikkelsen, adjungeret professor, Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet  
Pernille Eskerod, lektor, Institut for Miljø- og Erhvervsøkonomi, Syddansk Universitet*

I forskningsprojektet Den ProjektEffektive Virksomhed (PEV) har vi studeret, hvordan man i ca. 30 danske virksomheder håndterer sine udviklingsaktiviteter. Et emne, som interesserer mange, såvel topledere som projektledere og menige medarbejdere, er hvordan man kan sikre, at udviklingsprojekter gennemføres som ønsket. Mange steder oplever man, at virksomheden har "projektforstoppelse" forstået på den måde, at projektdeltagerne ikke kan honorere det arbejdspress og det antal projekter, som genereres af en vedvarende strøm af nye ideer, ønsker og krav. Det giver forsinkelser, dårlige projekresultater, og projekter, som løber ud i sandet. Med blik til biologien kan vi sige, at projekterne ikke får den tilstrækkelige mængde energi til at blive gennemført. De er nødlidende, og projektdeltagerne er også nødlidende, fordi projektforstoppelsen giver frustrationer, stress og spildt arbejde.

Det er god latin i klassisk projektportefølleledelse at søge at afstemme projektbelastningen med ressourcekapaciteten ved at kalkulere og budgettere ressourcebehovet, udarbejde oversigter over kapaciteten (antal medarbejdertimer) og behovet, samt over den aktuelle belastning (allokering af medarbejderne). Men vores forskning peger på, at en sådan "produktionsplanlægningstankegang" ikke er velegnet til at håndtere problematikken om projektforstoppelse og projektenergi. Dels er det svært at kalkulere ressourcebehovet; dels sker der ofte omprioriteringer, hvilket kan gøre planlægningen tung og oversigterne utidssvarende; dels ønsker mange topledere at presse medarbejderne mere, end hvad en realistisk afstemning af kapacitet og behov tilsiger. Vores forskning giver blik for, at det vil være gavnligt at være opmærksom på, at der ikke er en (entydig) sammenhæng mellem arbejdstimer og projektenergi, og at det er projektenergien, der er livsvigtig for projektet - ikke det bare antal arbejdstimer.

Projektenergi kendetegnes ved den motivation, opmærksomhed og indsats, som projektdeltagerne kan mønstre, sammen med de kompetencer de gør brug af. Men det er ikke kun de menige projektdeltageres følelse af forpligtelse der tæller. Energi er også (top-)ledernes engagement og opmærksomhed som projektejere, og den synes at spille en endog meget stor rolle. Man kan få den opfattelse, at topledelsens engagement og opmærksomhed er den knapteste ressource i mange tilfælde. Typisk gælder det, at ledernes engagement og opmærksomhed er til stede, når et nyt initiativ igangsættes, men at deres fokus efter igangsættelsen flyttes over på næste nye initiativ. Adskillige udsagn fortæller også, at lederne kun udviser vedholdende interesse for de få initiativer, som de selv er ejere af, samt de stærkt kunderettede initiativer.

En anden faktor, som vi er stødt på som betydende for drivkraften i projekterne, er de involverede personers mentale kapacitet til at håndtere læringen af nyt og til at bære usikkerhed i en periode. Det gælder ikke mindst de ledere, som skal lede den daglige drift samtidig med, at de leder en eller flere omstillinger. Behovet for energi eller drivkraft hos de involverede synes særlig stort, når det drejer sig om at implementere udviklingsprojekternes system- og procesløsninger, hvor der typisk skal ske ændringer af flere medarbejders arbejdsrutiner, præstationer og holdninger.

Vi finder det derfor interessant at afdække hvilke forhold, der kan være medvirkende til at tilføre hhv. dræne projekter for energi. I PEV-projektet har vi identificeret forskellige faktorer, som synes at fremme og hæmme projektenergien. Vi skelner mellem energiskabere og energidræbere:

#### **Energiskabere**

- Færre samtidige projekter – tydelig prioritering
- Bemandede med ildsjæle
- Vedholdende opmærksomhed fra topledelsen (i det mindste fra projektejer)
- Hyppig status på fremdrift og resultater
- Lukning af projekter, som åbenlyst ikke har tilstrækkelig prioritet
- Hyppige resultater fra projekterne – etapevis gennemførelse
- Synliggørelse af projektet
- Tilkendegivelse af medarbejderens betydning for projektet
- Anerkendelse af præstation og læring
- Individuelle målsætninger

#### **Energiskabere**

##### *Færre samtidige projekter – tydelig prioritering*

Hvis ledere mener, at medarbejderne skal fornemme, at de har travlt, kan de måske bedre gøre det ved at skabe "sense of urgency" gennem korte tidsfrister for levering af projektresultater og ved intensivt arbejde på få projekter.

##### *Bemandede med ildsjæle*

Flere ledere i PEV-virksomhederne peger på, at tilstedeværelsen af ildsjæle betyder projektsucces. Disse personer er karakteriseret ved, at de har passion og engagement; de har en indre drivkraft, der får den enkelte til at yde noget ekstraordinært; de brænder og kæmper for, at projektet bliver gennemført. Udfordringen er at få ildsjælene identificeret, og at skabe rammerne for, at ildsjælene beholder deres engagement gennem projektforsløbet.

##### *Vedholdende opmærksomhed fra ledelsen (i det mindste fra projektejer)*

"Du får det, du måler!" – alle ledere kender styrken i målstyret ledelse. Mange medarbejdere opfatter "at blive målt" ret bredt – også som ledelsens opmærksomhed og interesse og jævnlige spørgen til fremdrift i et projekt. Modsvarende opfatter de, at ingen interesse fra ledelsen betyder, at projektet ikke længere er vigtigt at bruge kræfter på.

##### *Lukning af projekter, som åbenlyst ikke har tilstrækkelig prioritet*

Erfaringer fra virksomheder, der har lukket projekter, som der aldrig blev fulgt op på, er lettelse af projektlederens dårlige samvittighed. At projekterne officielt blev lukket, gav en fornyet fokusering på de vigtige opgaver.

##### *Hyppige resultater fra projekterne – etapevis gennemførelse*

Medarbejdere motiveres af at præstere resultater – ikke af at udfolde aktivitet. Få projekter i gang betyder erfaringsmæssigt hurtig gennemførelse. Store projekter kan opdeles med etapevis levering af resultater.

### *Synliggørelse af projektet*

Synliggørelse af projektet kan påkalde andres opmærksomhed, hvilket motiverer projektdeltagerne.

### *Individuelle målsætninger*

Det synes givtigt, at medarbejdernes personlige udbytte af at deltage i projekter målsættes og anerkendes, således at projektdeltagere og projektledere kan se projektet som et middel til personlig udvikling, til karriere eller til økonomisk udbytte.

#### **Energidræbere**

- Oplevelse af for mange sideløbende projekter
- Topledelsens manglende/skiftende opmærksomhed
- Overraskende kursændringer og indgreb i projekter
- Omprioriteringer, som ikke kommunikeres
- Omprioriteringer, som skaber spildt arbejde
- Uklare forventninger og usikkerhed om egen og andres roller
- Projektperioden er for lang
- For meget eller for lidt tids- og/eller præstationspres
- Tung og for grundig foranalyse/planlægning
- Planerne får lov til at skride

#### **Energidræbere**

##### *Oplevelse af for mange sideløbende projekter*

For projektdeltagerne betyder de mange projekter, at de må skifte fra projekt til projekt ligesom artisten, der skal holde et antal tallerkener snurrende på en pind. Der er for lidt fremdrift og for meget "om igen". Det er vanskeligt at planlægge og lave aftaler.

##### *Overraskende kursændringer og indgreb i projekter*

Projektmedarbejdere forstår udmærket, at nye eksterne vilkår betyder omprioritering af udviklingsprojekter og kan betyde ændring af bestemte projekters indhold og løsningsmål. Men de har svært ved at acceptere, at ledere griber ind og ændrer i projektet, fordi ledelsen ikke i tide har ydet deres bidrag til projektets indholdsafgrænsning, dets mål og dets løsningskoncept – med andre ord ikke selv har leveret i overensstemmelse med projektets tidsplan.

##### *Omprioriteringer, som skaber spildt arbejde*

Er begejstringen og engagementet til stede i virksomheden, vil projektet kunne køre langt på den energi, der er skabt. Men den forsvinder omgående, hvis det viser sig, at projektet er på helt forkert spor eller ledelsen umotiveret ændrer projektet.

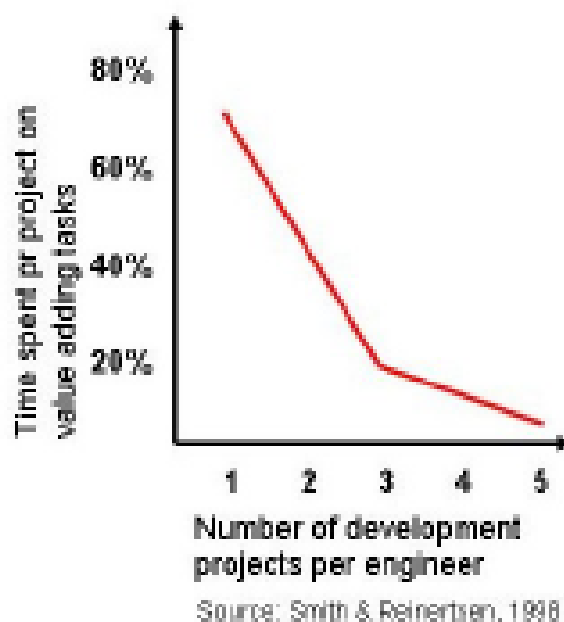
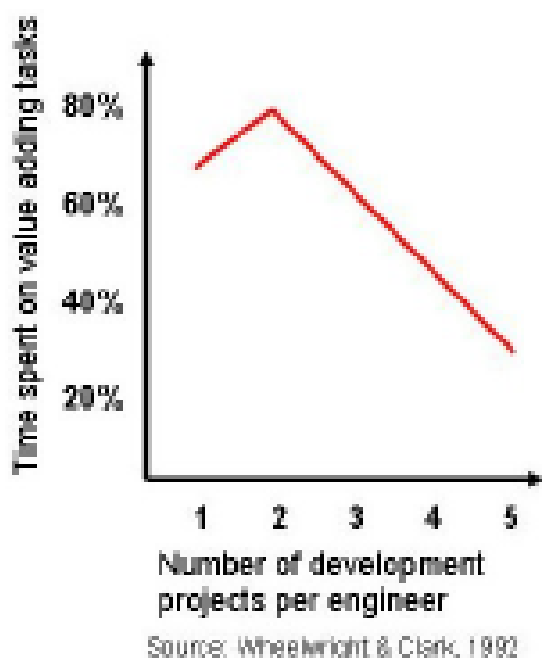
##### *Projektperioden er for lang*

Problemerne med en planlagt lang projektperiode er, at man i starten kan have den oplevelse, at der er meget god tid, og derfor er man utilbøjelig til at gå i gang. Det kan være problematisk, hvis man arbejder "on and off" på projektet, og det stilles i bero på grund af andre mere presserende og/eller spændende opgaver.

### *Tung og for grundig foranalyse/planlægning*

Nogle medarbejdere (og ikke mindst ledere) trættes af indledende udredninger, analyser og planlægning og vil hellere gå i gang med opgaven, som den umiddelbart ser ud. God omtanke ved begyndelsen skal sikre, at opgaven er rigtig set, og at man kommer i den rigtige løsningsretning.

De nævnte energiskabere og -dræbere vil naturligvis ikke være lige betydningsfulde i alle virksomheder og for alle projektdeltagere. Nogle person trives fint med et stort pres, mange forandringer og manglende involvering fra projektejerer, mens andre lettere mister pusten. Vores håb er imidlertid, at begreberne "projektforstoppelse", "projektenergi", samt "energiskaber" og "energidræber" kan give anledning til debat og til en mere bevidst håndtering af udviklingsaktiviteterne i den enkelte virksomhed.



Figuren demonstrerer fænomenet "projektforstoppelse". Den viser projektmedarbejderens effektivitet som funktion af det antal af samtidige projekter, han arbejder på. Referencer: Smith, Preston G. and Reinertsen, Donald G.: Developing Products in Half the Time. Van Nostrand Reinhold, 1998. Wheelwright, Steven C. and Clark, Kim B.: Revolutionizing Product Development. The Free Press, 1992

**Erfaringer fra forskningsprojektet: Den ProjektEffektive Virksomhed (PEV-Projektet)**

Forskningsprojektet er et studie af, hvorledes 30 danske virksomheder leder deres udviklingsaktiviteter. Det er udført af 8 forskere hos Aalborg Universitet, Center for Industriel Produktion; Syddansk Universitet, Institut for Miljø- og Erhvervsøkonomi samt Copenhagen Business School, Institut for Produktion og Økonomi. Projektleder er adjungeret professor Hans Mikkelsen, Center for Industriel Produktion. En udførlig redegørelse af projektet vil blive publiceret i en bog fra Børsens Forlag.