

Ledelse af projektmylderet

- En guide til selvanalyse af udviklings- og projekteffektiviteten

Af civilingeniør Hans Mikkelsen, Prodevo ApS og professor, dr. tech. Jens O. Riis, Aalborg Universitet

Analysen kan gennemføres af en medarbejder eller en lille arbejdsgruppe, som samler data og interviewer ledere og program-/projektledere. Interviewene kan suppleres med workshops, hvor de samme personer har lejlighed til at høre hinandens opfattelser og synspunkter. Hele forløbet afsluttes med en konklusionsworkshop med lederne, hvorpå der tilrettelægges en handlingsplan og udpeges personer til forberedelse og gennemførelse af besluttede forbedringstiltag.

Analyseramme

Analysens hovedpunkter	Refleksionsspørgsmål
<p>1. Hvilke udviklingsaktiviteter findes i dag</p> <p>Forbedringsaktiviteter hhv. udviklingsaktiviteter</p> <ul style="list-style-type: none"> - Antal nye pr. år og antal igangværende <p>Fordeling på:</p> <ul style="list-style-type: none"> - forretningsudvikling hhv. kompetence-udvikling - forbedringsaktivitet hhv. decideret udviklingsaktivitet - offensiv hhv. defensiv - kortsigtet hhv. langsigtet - risikobetonede (usikre) hhv. sikre <p>Omfang af initiativer, som er explorative, som bryder nye veje, som er optakt til ny strategi</p> <p>Anvendte organisationsformer – programmer, projekter hhv. opgaver</p> <p>Ordning i porteføljer – hvilke porteføljer findes og hvad er princippet i opdelingen</p>	<p>Hvor hensigtsmæssig er strukturen af porteføljer? Hvilke andre opdelinger kunne overvejes?</p> <p>Hvor tilfredsstillende er balancen på de nævnte fordelingsdimensioner?</p> <p>Hvor velovervejet og hensigtsmæssig er anvendelsen af forskellige organisationsformer?</p> <p>Er der en fornuftig mængde igangværende udviklingsaktiviteter eller er der tale om "projektforstoppelse"?</p> <p>Hvad fungerer godt? Hvordan fastholdes det?</p> <p>Hvad skal fungere bedre? Hvordan?</p>

<p>2. Præstationer</p> <p>Måling af udviklingsresultater – pr. program, projekt og portefølje</p> <p>Opnåede resultater</p> <ul style="list-style-type: none"> - tiltag gennemført med tilfredsstillende udbytte - tiltag gennemført med tilfredsstillende leverance men utilfredsstillende udbytte - tiltag gennemført med utilfredsstillende leverance - tiltag gennemført med utilfredsstillende proces (ændret stærkt undervejs) - tiltag standset undervejs (besluttet hhv. "løbet ud i sandet") <p>Årsager til at tiltag ikke lykkedes</p> <p>Hvilke metoder anvendes ved måling af udviklingsresultaterne?</p>	<p>Hvordan er den samlede vurdering af udbytte ift. indsats? Hvordan er tilfredsheden med udviklingsresultaterne?</p> <p>Er resultatmålingen praktisk – hvilke målinger kunne befordre en bedre dialog om resultaterne og om læring?</p> <p>Hvad fungerer godt? Hvordan fastholdes det?</p> <p>Hvad skal fungere bedre? Hvordan?</p>
---	--

<p>3. Etablering og motiver</p> <p>Hvad starter forbedrings- hhv. udviklingstiltag?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formningsproces i tilknytning til strategiplanlægning hhv. årlig forretningsplanlægning - Formningsproces for ad hoc initiativer - Motiver til nye initiativer, kriterier for beslutning om iværksættelse <p>Hvorledes omdannes strategiske indsatsområder og mål til udviklingshandlinger? Tværgangsmæssige (fælles) initiativer versus afdelingsvise initiativer</p> <p>Hvordan formes porteføljer af udviklingsaktiviteter?</p> <p>Hvilke planlægnings- og koordineringsprocesser findes og hvem udfører praktiske formningsaktiviteter? Hvem kan beslutte og prioritere tiltag – samt iværksætte dem?</p> <p>Anvendelse af orkestreringsformer for at opnå fælles retning for initiativer.</p> <p>Anvendelse af programmer hhv. projekter som gennemførelsesformer.</p>	<p>Hvordan er tilfredsheden med samordning af udviklingsaktiviteter på tværs af organisationen?</p> <p>Hvordan kan formningen af porteføljer, programmer og projekter forbedres – og med hvilken effekt?</p> <p>Hvordan kan nogle af orkestreringsformerne bringes i anvendelse?</p> <p>Er der tilstrækkelige udfoldelsesmuligheder for banebrydende udviklingsaktiviteter?</p> <p>Hvad fungerer godt? Hvordan fastholdes det?</p> <p>Hvad skal fungere bedre? Hvordan?</p>
--	---

<p>4. Forløb og ledelse af udviklingsaktiviteter i virksomheden</p> <p>Hvilke oversigter er der over ideer og besluttede hhv. iværksatte tiltag? Hvordan bruges de?</p> <p>Ejerskab til porteføljer, programmer og projekter. Ansvar for opnåelse af benefits.</p> <p>Ledelsesfordeling mellem porteføljeejere, projektejere og program-/projektledeere.</p> <p>Dynamik i porteføljen</p> <ul style="list-style-type: none"> - hyppighed for ændringer og omprioriteringer - porteføljebeslutninger versus enkeltstående projektbeslutninger - koordination mellem tiltag - opfølgning – hyppighed og grundighed - kriterier for beslutning om standby og nedlukning 	<p>Hvordan er tilfredsheden med kendskab til og overblik over udviklingsaktiviteten?</p> <p>Hvordan er tilfredsheden med ejerskab til udviklingsaktiviteter og især med ansvarstagen for opnåelse af drifts- og forretningsnytte?</p> <p>Hvordan er tilfredsheden med den dynamiske styring af porteføljen? Hvilke ønsker er der om bedre ledelse og styring – og med hvilke begrundelser?</p> <p>Ideer til bedre styring?</p> <p>Hvad fungerer godt? Hvordan fastholdes det?</p> <p>Hvad skal fungere bedre? Hvordan?</p>
<p>5. Ledelsens rolle</p> <p>Ledelsens involvering i ledelse af porteføljer, programmer hhv. projekter</p> <ul style="list-style-type: none"> - ledelsens roller ved ledelse af udviklingsaktiviteten - ledelsens medleven og opmærksomhed - fodslaw mellem ledere - ledelsens skabelse af rammer for forbedring <p>Koordinationsorganer og –processer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke fora fungerer for tværorganisatorisk beslutning og ordning af udviklingsaktivitet? - Hvilke processer anvendes for samordning af indholdet i porteføljerne? - Hvorledes er beslutningsprocesserne orienteret mod at opnå en accept, som tilsikrer succesfuld implementering af projekters resultater? 	<p>Hvilke forbedringer af ledelsesindsatsen vil være gavnlig? Hvilke ledelsesmæssige hjælpemidler vil være ønskelige?</p> <p>Hvilke overvejelser er der anledning til om kvaliteten af de porteføljebeslutninger, som træffes? Hvilken sammenhæng er der mellem beslutningsform og kvalitet?</p> <p>Hvad fungerer godt? Hvordan fastholdes det?</p> <p>Hvad skal fungere bedre? Hvordan?</p>
<p>6. Ressourcer</p> <p>Ressourcekapacitet til forbedrings- og udviklingsaktivitet</p> <ul style="list-style-type: none"> - dedikerede, fuldtids medarbejdere - deltidsmedarbejdere som også udfører driftsarbejde - nøglepersoner, flaskehalse <p>Ressourceallokering til programmer og projekter</p>	<p>Hvilken tilfredshed er der med anvendelsen af udviklingsressourcer og deres belastning?</p> <p>Hvordan kan en belastningsstyring på disse ressourcer forbedres?</p>

<p>- hvem beslutter og hvilke kriterier bruges?</p> <p>Sammenhæng mellem ressourcekapacitet og belastning</p> <ul style="list-style-type: none"> - oversigt - hensyntagen til kapacitet <p>Hvilke nøgleressourcer bestemmer reelt den kapacitet, der er til sideløbende udviklingsaktiviteter?</p>	<p>Hvad fungerer godt? Hvordan fastholdes det?</p> <p>Hvad skal fungere bedre? Hvordan?</p>
--	---

<p>7. Energi</p> <p>Engagement og udfoldelse i projekterne</p> <p>Holdninger til omfanget af udviklingsaktivitet</p> <p>Holdninger til udbyttet ift. indsatsen</p> <p>Hvilke virkemidler anvendes til at skabe energi til udviklingsaktiviteten?</p> <p>I hvilket omfang er der energidræbere? Hvilke?</p>	<p>Hvilke muligheder er der for at skabe mere energi til udviklingsaktiviteten?</p> <p>Hvad fungerer godt? Hvordan fastholdes det?</p> <p>Hvad skal fungere bedre? Hvordan?</p>
---	---

<p>8. Ledelseshjælpemidler</p> <p>Hvilke informationssystemer anvendes til oversigt over udviklingsaktiviteten og ressourcerne</p> <p>Hvad kendetegner informationssystemerne omkring udviklingsaktiviteten?</p> <p>I hvor høj grad er systemerne integreret således, at oplysninger kun skal inddateres én gang?</p> <p>Hvilke værktøjer og metoder anvendes til beslutningsstøtte ved formning af porteføljer og ved prioriteringer</p>	<p>Hvordan er tilfredsheden med systemerne og hvordan tilgodeser de ledernes og medarbejdernes behov for relevante oplysninger i de tre faser?</p> <p>Hvad fungerer godt? Hvordan fastholdes det?</p> <p>Hvad skal fungere bedre? Hvordan?</p>
--	--

<p>9. Den udviklingsmæssige udfordring</p> <p>Den kommende tids behov for omfang og arbejdsindsats</p> <p>Den kommende tids behov for art af udvikling og for særlige kompetencer</p> <p>Virksomhedens kompetencer til den kommende tids udviklingsaktivitet</p>	<p>Hvilke udfordringer til effektivitet og produktivitet i udviklingsaktiviteten er på vej?</p>
---	---

Opsamling af forbedringsområder

Forbedring af effektiviteten - hvor skal udbyttet af udviklingsindsatsen være klart bedre - hvad er målet - hvordan kan det gøres	Hvor er der oplagte muligheder for at forbedre udviklingsarbejdets effektivitet og resultater? Hvordan? Hvilke vilkår er der for en indsats for forbedringer?
Forbedring af produktiviteten - hvor spildes unødige kræfter i udviklingsarbejdet - hvorfor – hvad er årsagerne - hvordan kan anvendelse af kræfterne forbedres	Hvor er der oplagte muligheder for at forbedre udviklingsarbejdets produktivitet og ressourceudnyttelse? Hvordan? Hvilke vilkår er der for en indsats for forbedringer?