

# Ledelse af projektmylderet

## - at være udviklingseffektiv og projekteffektiv?

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

Artiklen handler om virksomheders bestræbelser på at håndtere de mange interne udviklingsprojekter – produktudvikling, systemudvikling, procesudvikling, organisationsudvikling, kompetenceudvikling, etc. Artiklen bygger dels på erfaringer fra forskningsprojektet: Den ProjektEffektive Virksomhed (PEV-Projektet), dels på forfatterens oplevelser i andre sammenhænge. Forskningsprojektet er et studie af, hvorledes 30 danske virksomheder leder deres udviklingsaktiviteter.

PEV-undersøgelsens udgangspunkt var en undren på, hvorfor virksomheder har 'projektforstoppelse'. En konstatering af, at virksomhedslederes håndtering af mylderet af udviklingsaktiviteter synes at være anderledes end lærebøgers modeller for porteføljestyring. Denne artikel tager fat på en vanskelig og bred diskussion af hvad det vil sige at være udviklingseffektive og udviklingskompetente. På basis af undersøgelser i 30 danske virksomheder og en oversigt over modeller til analyse af udviklingseffektivitet konkluderer artiklen med følgende anbefalinger:

- Undgå projektforstoppelse - om end det er svært at sige nej til gode ideer.
- Samordne udviklingsaktiviteter for at udnytte synergi - om end det synes nemmere at gøre som man selv vil.
- Fokus på implementering og forretningsnytte - om end det synes sjovere at søsætte nye initiativer.
- Måle virksomhedens udviklingspræstationer med måleværktøjer, som er mere holistiske end den snævre måling af økonomiske resultater. Bruge målingerne til konstatering af substantielle positive løft – som led i en dialog og vidensdeling - og til drej af virksomhedens position
- Måle og vurdere opnåede resultater og deres vigtigste årsager for at lære. Organisere og iscenesætte læring fordi den er nøglen til øget kompetence.
- Fokuser på udviklingskompetencen - det vil sige de faktorer i virksomheden, som befremder positiv udvikling.

Artiklen bygger på et kapitel i bogen "Ledelse af projektmylderet", redigeret af Hans Mikkelsen og udgivet i 2005 af Børsens Forlag (udsolgt).

**Effektivitet har flere dimensioner**  
**Har vi flyttet os – har vi løftet os?**  
**Begreberne effektivitet og produktivitet**  
**Gør vi det produktivt?**  
**Er vi projekteffektive?**  
**Er vi udviklingskompetente?**  
**Forfatterens refleksion**

## Effektivitet har flere dimensioner

Undersøgelsen 'Den ProjektEffektive Virksomhed' udsprang af undren over fænomenet 'projektforstoppelse' og nysgerrighed efter virksomhedslederens opfattelse af effektiv anvendelse af projekter, som udviklingsredskab. Allerede efter de første interviews var det tydeligt, at vel satte de pris på god projektledelse, men de var egentlig mere interesseret i virksomhedens udviklingsresultater og bevidste om, at projektformen ikke er den eneste organiseringsmåde for udviklingsaktivitet. De så projekteffektivitet mere knyttet til ledelse af enkelte projekter end til ledelse og gennemførelse af sammenhængende udviklingsaktivitet.

I denne artikel belyses spørgsmålet: Hvordan ser virksomhedsledere, at virksomheden er effektiv i sine udviklingsbestræbelser? Hvad er effektivitet i virksomhedsudviklingen? Hvad vil det sige at virksomheden har udviklingskompetence? Hvordan er virksomheden projekteffektiv? Artiklen behandler altså begge effektivitetsbegreber.

Direktøren for en mellemstor virksomhed, som leverer til konsummarkedet, med en ret dynamisk markedsføring, har nogle kendetegn på, at udviklingsaktiviteten er effektiv. Han ser i den forbindelse på alle udviklingsbestræbelserne - både produkt- og forretningsudvikling og de mere interne tiltag. Kendetegnene er:

- *Hastighed.* Hurtig reaktion på ændringer i omverdenen og hurtig gennemførelse af udviklingsaktiviteter
- *Forretningsnytte.* Aktiviteten skal flytte virksomheden et tydeligt skridt i bedre retning
- *Innovation.* Aktiviteten skal gerne bryde vanterammer, men være økonomisk bæredygtig
- *Passion.* Udviklingsinitiativer får succes, når de har en ejer eller projektleder, som brænder for dem og er helt engageret i, at de lykkes
- *Stamina - vedholdenhed.* Nogle udviklingsopgaver tager længere tid, end ledelsen troede ved begyndelsen, og de kan ødelægges, hvis ledelsen vil "skyde genvej"
- *Omhu for detaljen.* Udviklingsaktiviteternes produkter skal være i orden.

Han har gode eksempler på, at disse kendetegn på udviklingskompetence har været væsentlige for virksomheden. Karakteristisk at der flere dimensioner - effektiv udvikling beskrives ikke med få ord. En kuriøs detalje: Han havde bemærket, at nogle af virksomhedens produkter var i en pose, hvor virksomhedens navn var gennenhullet og usynligt, fordi posen skulle hænge på en krog i detailbutikken.

En divisionsdirektør i en stor health care virksomhed siger om effektiviteten: "Vurderingen afhænger af, hvilken interessant du spørger. Min opgave er at prioritere imellem de stakeholders, som vi har. Nogle af værdierne skal gå til aktionærerne, nogle skal gå til os medarbejdere, nogle skal gå til kunderne, nogle skal gå til samfundet. Selvfølgelig er der politik i det. Livet er et valg. Det er det også at lede en virksomhed."

Sammenfattende må det siges, at samtalerne med virksomhedslederne ikke gav det samme svar på spørgsmålet: "Hvilke elementer indgår i vurderingen af virksomhedens udviklingseffektivitet". Der er flere udlægninger af begrebet - hvilket var forventet, for forfatterne ønskede at høre lederens umiddelbare opfattelse. Nogle ledere ser på, om virksomheden flytter sig og forbedrer sine resultater, andre fokuserer mere på nogle kendetegn på god gennemførelse af udviklingsprojekter. Der er meget få udsagn om, hvad der bør kendetegne god gennemførelse af en portefølje af udviklingsprojekter. Udviklingseffektiviteten måles ikke på samme systematiske måde, som mange virksomheder måler effektivitet i deres produktion, distribution og kundeservice. Lederne udtrykker interesse for mere viden om effektiviteten, men mange synes, at måling af opnåede resultater er bureaukratisk. Nogle finder den problematisk, fordi de ydre omstændigheder ændrer sig over tid.

Der gøres tilsyneladende ikke meget ud af systematisk at reflektere over gennemførte udviklingsaktiviteter. De fleste virksomheder kunne ikke fremlægge en liste over gennemførte projekter og fortælle, hvor mange af dem der var en succes. En del havde partielle lister - typisk en afdelingsleders liste over egne udviklingsaktiviteter.

Undersøgelsen viser, at lederne er klar over, at der i sagens natur skal tages hensyn til mange forhold, og at der indgår mange dimensioner i vurdering af en portefølje af udviklingsaktiviteter. Mange giver udtryk for, at deres rolle bl.a. er at afveje de forskellige interessenters ønsker. Den enkelte interessant har sine præferencer, når det gælder succeskriterier, så der er flere meninger om effektiviteten.

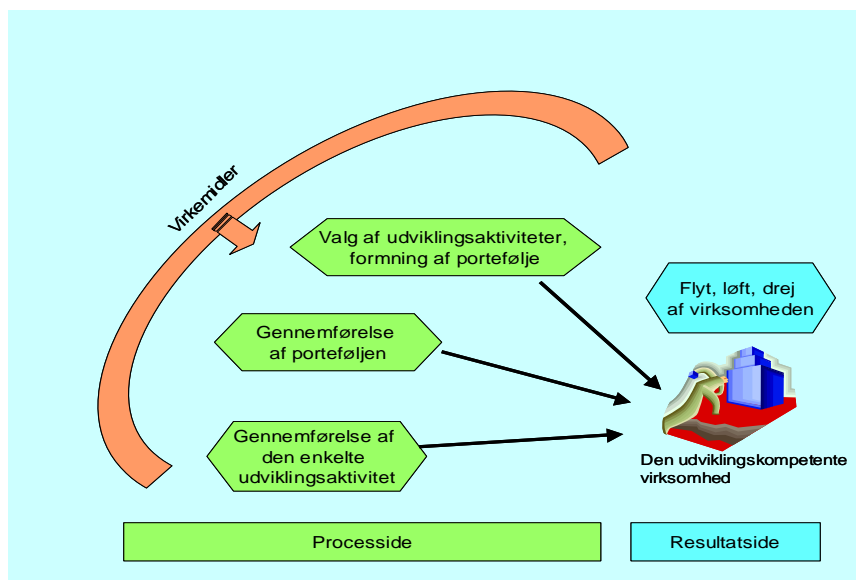
Det er heller ikke ligetil at måle effektiviteten af en udviklingsindsats. Der er mange måleparametre og måledimensioner at vælge iblandt, og det er i sagens natur vanskeligt at holde dem op over for hinanden. Når der er opstillet en cost-benefit begrundelse eller en business case for et udviklingsprojekt, synes det oplagt at eftervise, hvor godt den blev opfyldt. Men målingen vanskeliggøres af, at projektets virkninger ofte er blandet sammen med virkningerne fra andre udviklingsaktiviteter og af, at forudsætningerne har ændret sig undervejs.

En fremkommelig metode er at fokusere på spild i udviklingsarbejdet - i god tråd med mange virksomheders interesse i Lean Thinking. Men heller ikke det er ligetil. En del udviklingsaktiviteter er eksperimenter og deres forudsætninger er usikre. Derfor må de ses som læringsaktiviteter - men den bagkloge kan nemt kalde dem spildte kræfter.

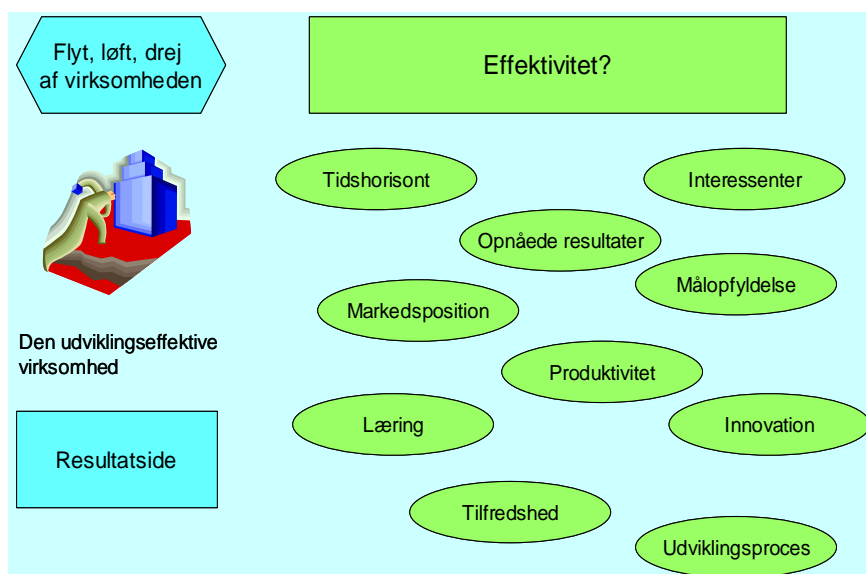
Undersøgelsen viser, at mange ledere nærer en udtalt frygt for, at en mekanistisk og bureaukratisk procedure for måling af udviklingseffektiviteten ikke kan indfange de mange hensyn og overvejelser, som bør medtages. Det afholder

dem fra at gennemføre en mere systematisk diskussion i virksomheden af erfaringer med og kriterier for udviklingsaktiviteter. Sigtet med denne artikel kapitel er at belyse de mange dimensioner der indgår i spørgsmålet om effektiviteten af en udviklingsindsats og at fremdrage praksis og de overvejelser, som virksomheder gør sig.

Figur 1 og 2 illustrerer nogle aspekter og dimensioner ved vurdering af effektiviteten. Spørgsmålet kan anskues fra henholdsvis en resultatside og en processide. Resultatsiden er spørgsmålet om hvorvidt virksomheden har flyttet sig i god retning og en passende strækning i årets løb? Figuren viser en række elementer, som kan bruges ved vurdering af udviklingsaktivitetens effektivitet. Flere af dem omtales i det følgende.



Figur 1. Udviklingseffektiviteten har en processide og en resultatside



Figur 2. Elementer i vurdering af udviklingseffektivitet

På processiden er der dels spørgsmålet, om virksomheden gennemfører de rigtige udviklingsaktiviteter, dels spørgsmålet om de gennemføres på den rigtige måde. Til det er der en række virkemidler, som omtales i bogens kapitler. Processiden er udtryk for virksomhedens udviklingskompetence.

I lyset af de spredte eksempler på opfølgning på effektiviteten uddyber vi effektivitetsbegrebet i det følgende og præsenterer nogle metoder til effektivitetsmåling - med en sideløbende belysning gennem udsagn fra virksomhederne. På baggrund af det samlede billede af ledernes interesse for udviklingseffektiviteten introducerer vi begrebet *udviklingskompetence* sidst i artiklen.

### **Stop og tænk:**

Hvilket billede har du af din virksomheds effektivitet i udviklingsaktiviteten?

I hvilken grad er det en fælles opfattelse hos ledelsen i virksomheden?

Hvad bygger billedet på – facts hhv. vurderinger?

### **Har vi flyttet os – har vi løftet os?**

Hvad vil det sige at være udviklingseffektiv - er det at være projekteffektiv? En teknisk direktør siger: "For mig vil "effektiv" være en virksomhed, der virkelig har fanget de rigtige ting - og ved det. Det er nok det sidste, der kan være lidt svært". Den opfattelse harmonerer med at være udviklingseffektiv, men der skal andet og mere til.

Spørgsmålet "Har vi flyttet os til det bedre?" kan besvares på to måder. Man kan se forbedringen på de indre linier og se en udvikling i forhold til tidligere niveau. Man kan sammenligne sig med andre virksomheder - især konkurrenter - og se udviklingen i forhold til dem. Det tager jo også deres udvikling i betragtning. Men kvantificering kan være svært. Vi sondrer gerne mellem forretningsudviklende aktiviteter og kompetenceudviklende aktiviteter. Det fører til at resultaterne må måles som direkte forretningsmæssige gevinster hhv. som konsolideringsgevinster (kapitaltilvækst).

Langt de fleste virksomheder, som har deltaget i undersøgelsen, arbejder med strategi på en eller anden form, hvor der er sat mål for det eller de kommende års udvikling. Oftest omhandler de den generelle vækst i virksomheden, nye produkters afsætning og indtjening, markedsdækning osv. Disse udviklingsmål afføder en række udviklingsaktiviteter. Men der er stor forskel på, i hvilken udstrækning virksomhederne måler effekten af deres aktiviteter, når de er afsluttet, eller i det hele taget har mål og kriterier for dem ved begyndelsen. Et typisk udsagn er: "Jeg vurderer, at alt hvad der er lavet, har givet en gevinst på et eller andet niveau. ... Jeg er ret overbevist om, at det hele har været fornuftigt. Men som sagt, jeg har ikke noget konkret at hænge det op på". Eller: "Jeg tror ikke, at man kan måle på det korte sigt. Der har vi ikke en måling af, "at det her er bare perfekt". Kigger jeg et halvt år tilbage kan jeg godt se nogle [forbedringer]. Men kigger jeg to år tilbage, så kan jeg meget ofte sige, at det er rykket. Det er virkelig rykket.

Decideret måling af resultater af den enkelte udviklingsaktivitet eller en portefølje har vi kun mødt nogle få steder. Det drejer sig typisk om projekter, som er af større karakter og har ledelsens opmærksomhed og prioriteres derfra. Et eksempel herpå er en virksomhed, som opdeler sine udviklingsaktiviteter i A, B og C aktiviteter, hvor A-aktiviteter har største prioritet. Direktøren udtaler: *En A'er skal være lavet inden året er gået. Så der har vi 100 % opfyldelse. Ved B har vi ikke sagt noget om den skal være 50 % opfyldt eller mere. Det er mere for at folk kan orientere sig. Og C bliver aldrig gjort. Det tror jeg ikke*". Virksomheden bruger dette til både at følge status på den enkelte aktivitet og til at vurdere den samlede liste af aktiviteter og deres udbytte og bidrag i det forgangne år.

Uanset om man måler resultaterne eller ej kan lederne sigte mod effektivitet ved at sætte skarpe kriterier for udviklingsaktiviteterne. En større virksomhed bruger de begrænsede ressourcer som begrundelse for skarpe krav til den enkelte aktivitet: *"...i dag kører vi meget mere snævert på, hvad vi har ressourcer til, og ønsker vi flere, så skal vedkommende kunne præstere noget, der ligner en tre-faktor af sin løn i effektivitet [mål]. Det er produktionschefens måde. Så han siger, hvis I vil have flere udviklingsressourcer, så gerne for mig, I kan få alle dem, I vil have, men efterfølgende skal I bare vise en lønsomhed svarende til tre gange jeres løn*. En anden virksomhed arbejder med, at forbedringsopgavernes omkostninger skal kunne tjenes hjem på et år. Tilbage står spørgsmålet: Hvor mange af de igangsatte aktiviteter opfyldte i den sidste ende det mål? Kan være at virksomheden ikke måler det konkret, men vi har bemærket, at ledernes billede af aktivitetens resultat og effekt er mest tydelig for de kortvarige aktiviteter og svagest for de længere varende tværoorganisatoriske aktiviteter.

Nogle ledere kender udmærket styrken i måling som ledelsesredskab. En udviklingsdirektør, udtaler: "Noget af det måler jeg ikke på. Jeg synes faktisk, at vi har en god "return" på det vi måler på, og det er klart fordi vi måler på det. På det andet er der nogle forbedringstiltag, [...], som jeg har været skuffet over. Det må jeg indrømme. Forfatterne undrer på tilbageholdenheden med systematisk måling af opnåede resultater. Mange ledere udtaler, at de gerne vil måle - men de praktiske problemer og den administrative indsats synes at være en barriere. Andre ledere er præget af "vi skal videre" holdning. Ingen grund til at se bagud - nu er der en ny situation og den agerer de ud fra.

Måske findes en del af forklaringen også i, om virksomhederne styrer deres projekter efter, hvor mange ressourcer der er til rådighed, eller styrer projekterne efter mål. Der er typisk flere gode udviklingstiltag, end der er ressourcer til. Sat lidt skarpt op kan styring efter ressourcer fjerne fokus fra mål. En chef har erfaringer: *"Og når vi så har hørt på alt det [alle ideerne til tiltag], så siger vi: Godt, hvad skal vi nå næste kvartal? Og det er højst 5 ting... men som regel er det kun 3 ting [...]. Hvis vi skal være stolte af os selv, hvad er det så for 3 ting? [...] Jeg tror at det drive, der ligger i,*

*at der er noget vi vil nå, trækker rigtigt meget mere med sig. Og jeg er så sikker på det, fordi jeg har prøvet det modsatte [...] en anden ledelsesstil, hvor vi hver måned sad og sagde: Ok hvad kan vi med de ressourcer vi har? Så committede vi os kun til de ressourcer vi havde, og der skete ikke ret meget! Så jeg tror virkelig på den målstyrede ledelse frem for den meget ressourcestyrede ledelse”.*

Management litteraturen indeholder adskillige udsagn om og kriterier for effektiv virksomhedsudvikling. Interessante modeller, som en del moderne virksomheder har adopteret, er The Balanced Scorecard [Kaplan 1996], Intellectual Capital [Edvinsson 1997] og Success Dimensions [Dvir 1992]. Konstateringen er, at der er mange opfattelser og intet alment anerkendt sæt kriterier. Projektlitteraturen indeholder ligeledes en række forskellige kriteriemodeller for projektsucces. De fleste af dem holder sig snævert til projekters direkte resultater - typisk levering af produkt/system som specificeret, indenfor budgettet og til tiden. Færre af dem omfatter implementering af projektets produkt og den drifts- og forretningsmæssige nyttevirkning, det skal give. I den snævre anskuelse kan man tale om projektleders og projektgruppens præstation, men når implementeringen tages med, må man tale om virksomhedens forandringsprojektpræstation, hvilket i denne sammenhæng er mere relevant.

Hanne Foss Hansen [Melander 1990] omtaler 6 perspektiver på effektivitet i tilknytning til udviklings- og projektaktivitet:

- Målopfyldelsesperspektiv. Effektiv vil sige at opfylde sin udviklingsmålsætning
- Intern proces perspektiv. Effektiv vil sige at udviklingsarbejdets arbejds- og ledelsesprocesser fungerer godt
- Systemperspektiv. Effektiv vil sige at virksomhedens dels skaber gode økonomiske resultater, dels overlever og forbedrer sin position - flytter sig i retning mod det bedre
- Interessent perspektiv. Effektivitet er at opfylde interessenters forventninger
- Symbolik perspektiv. Effektivitet er at fremstille udviklingsinitiativerne som effektive og at skabe en opfattelse af at udviklingsaktiviteten er effektiv
- Paradoks perspektivet. Udviklingsaktiviteten er effektiv, når den rummer initiativer og gennemførelsesformer, som er modsætningsfyldte, varierende og skaber spændinger og stress

Ingen af disse ansuelser af effektivitet er tilstrækkelig som eneste kriterium. Målopfyldelse er den klassiske anskuelse, men problematisk som omtalt ovenfor. Procesansuelser er vanskelig, når der arbejdes med ny uprøvet teknologi, og udviklingsaktiviteten antager karakter af forsøg. Og udviklingsaktiviteterne kan gennemføres på forbilledlig vis, men være forkert valgt. Systemperspektivet tilgodeser ikke udviklingsaktiviteter, som er eksperimenter der nok giver læring, men ikke brugbart resultat. Interessentperspektivet betyder, at hver interessent bruger sit sæt kriterier og at det ikke har mening at samle dem til ét fælles sæt. Symbolikperspektivet rummer faren for at initiativerne er resultatløse - men interessant at se, hvordan virksomheder er ”med på noderne” ved at tage fat i de nye managementmodeller, og hvordan der skabes et indtryk af energi og dynamik ved at sætte en mængde initiativer i værk. Paradoksperspektivet er interessant, fordi mange lederes bekymring er, om initiativerne ”nede” i organisationen er i tråd med den aktuelle strategi og nyttige for virksomheden som helhed. Vi er ikke i tvivl om, at ledelse af udviklingsaktiviteter både skal være i pagt med virksomhedens aktuelle mål og samtidig sikre rummelighed til at arbejde med ideer, som bryder mønstre og finder nye udviklingsretninger.

Det er vor opfattelse, at en eller anden form for effektivitetsmåling på porteføljeniveau, programniveau og projektniveau er nyttig, hvis den bliver brugt fornuftigt. Måling er grundlag for læring, f.eks. i form af en dialog om resultaterne og deres årsager, og kan derved anvendes fremadrettet. Bevidstheden om at resultatet måles skaber fokus, som fører til prioritering, fremdrift og kvalitet i resultatet. Hvis kaptajnen ikke har en kurs og et kompas, er det svært at sejle i den rigtige retning! Hvis sportsmanden ikke måler sine præstationer, er det svært at fastholde eller forbedre dem - og måske at være motiveret til at gøre dem bedre. Det er også vigtigt at forsøge at medtage de mange faktorer og perspektiver i resultatmålingen.

Vi kan pege på 5 værktøjer til måling af resultater og effektivitet:

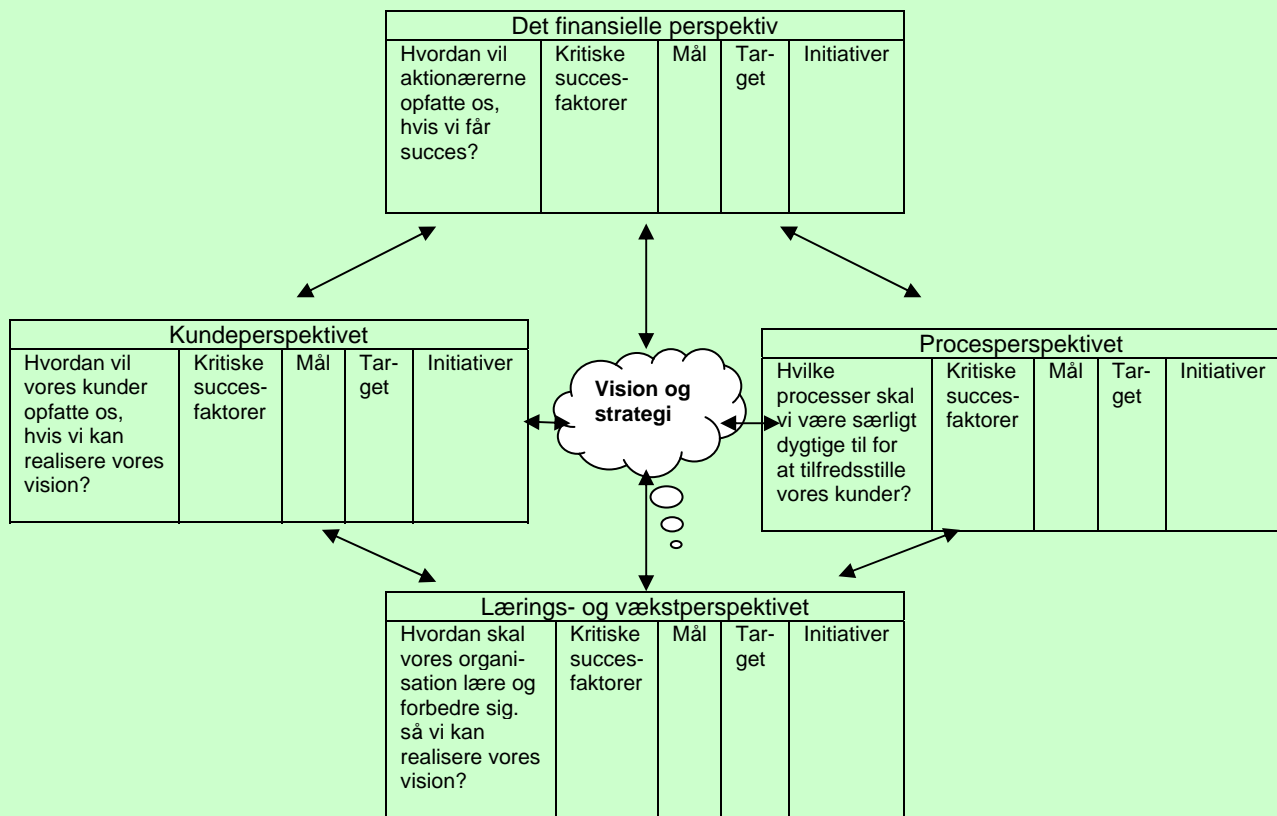
- Mål- og Budgetopfølgning
- Balanced scorecard
- Videnregnskab
- Business Excellence Modellen
- Benchmarking

Mål- og budgetopfølgning er den velkendte metode, som kan anvendes på alle niveauer. Oftest bliver det opgjort i virksomhedens regnskab, praktisk suppleret med interne mål for omkostningsreduktion, produktivitetsstigning, markedspostition etc.

Balanced Scorecard er et præstationsmålesystem, som netop tager sigte på at måle resultaterne på anden måde end de rent økonomiske. Det er et udmærket instrument ved transformation af strategi til et konsistent handlingsprogram - og til balanceret måling af det samlede af resultat af handlingsprogrammet. Læs mere om det i tekstboksen.

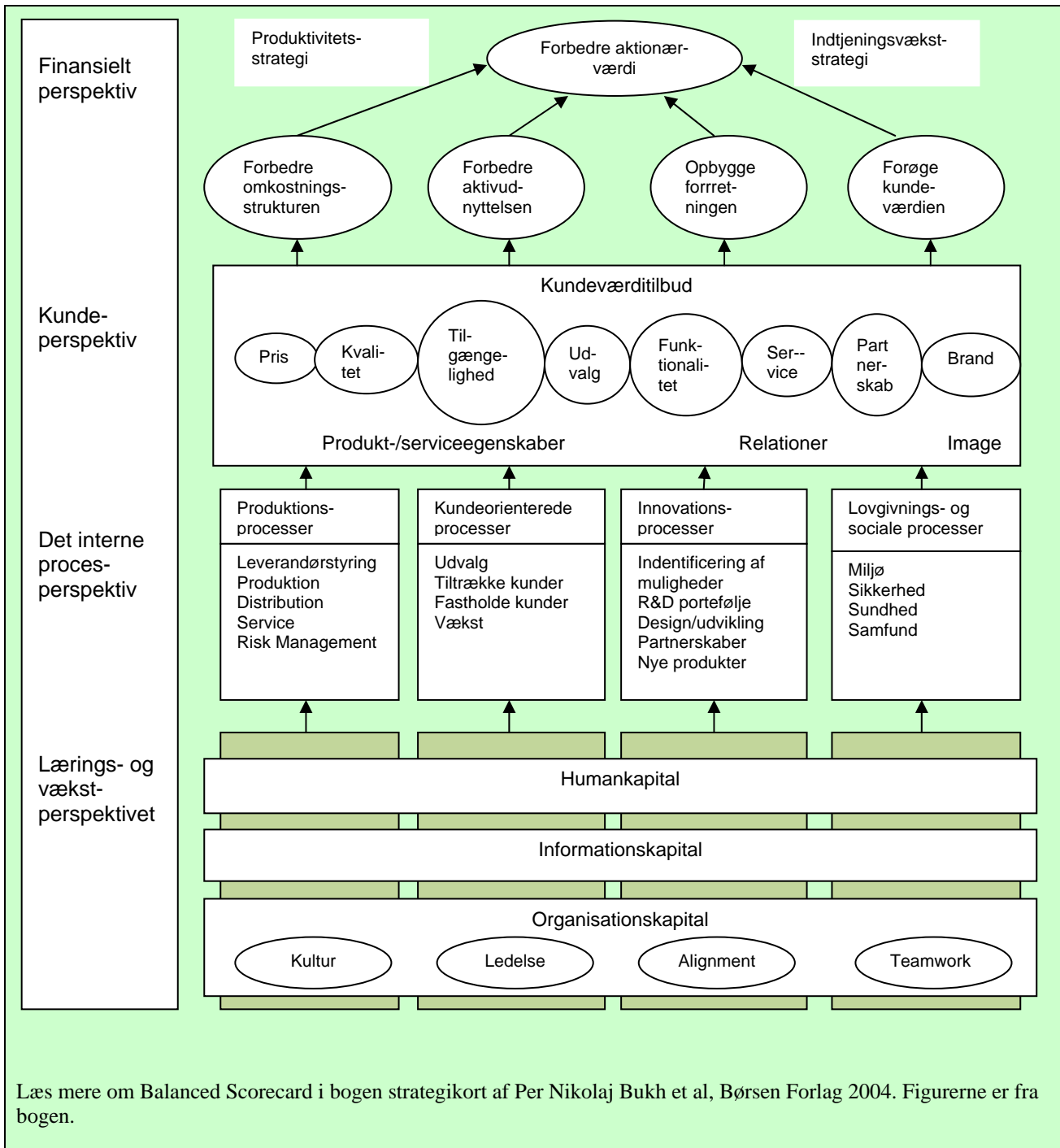
## Balanced Scorecard

Et scorecard måler virksomhedens præstationer på 4 områder: det finansielle område, kundeområdet, procesområdet samt lærings- og vækstområdet. Det inviterer til at strategien oversættes til kritiske succesfaktorer og konkrete mål på hvert område og det sammenkæder de langsigtede mål med driftshandlinger, som realiserer målene.



Kritiske succesfaktorer er det som virksomheden skal gøre særlig godt på hvert område. For eksempel leveringssikkerhed. Mål er mere konkret udtrykt hvordan succes skal måles. For eksempel antal kundeordrer leveret rettidigt eller antal kunder med 100% rettidig levering. Target er det niveau virksomheden vil nå eller den ambition den har. For eksempel 98% af alle kundeordrer leveret rettidigt.

Hvert område detaljeres i en række elementer som vist i nedenstående figur. På den måde fremkommer en skabelon som virksomheden kan bruge ved struktureringen af handlingsprogrammet.



Et videnregnskab udvider den traditionelle finansielle afrapportering, og måler hvordan virksomheden arbejder med at opbygge, udvikle og effektivisere sin humane kapital, organisatoriske kapital og kunde kapital. Human kapital er virksomhedens medarbejdere og kompetencerne. Organisatorisk kapital er processer, administrative systemer m.m., og kundekapital er kundeloyalitet og image. Videnregnskab er bl.a. interessant derved, at det adresserer vores sondring mellem forretningsrettet udvikling og kompetencerrettet udvikling. Læs mere i tekstboksen.

**Videnregnskab**

Et videnregnskab består som regel af en "videnfortælling" (en beretning om ledelsesudfordringerne) og selve rapporteringen. Videnfortællingen beretter, hvordan virksomheden producerer virksomhedens produkter, mens ledelsesudfordringer er de udfordringer, som ledelsen står overfor i kommende regnskabsperiode for at kunne effektuere den ønskede videnfortælling (målet).

Videnregnskabet skal ses som et internt strategisk og operationelt ledelsesredskab, men også som en ekstern rapportering for at synliggøre virksomhedens vidensressourcer, styrker og fremtidsmuligheder. Ofte bruges det derudover til at tiltrække, udvikle, forankre samt fastholde vidensressourcer, og derfor et centralt styringsredskab i virksomhedens videnledelse. Virksomheden får herved øget fokus på sine ressourcer, sin viden og sine kompetencer samt hvilke udfordringer, der knytter sig til virksomhedens strategiske udvikling.

Mere konkret beskriver videnregnskabet fx medarbejderuddannelse, kundesamtaler, service til kunderne, uddannelsesmængde, antallet af kompetencecertifikater.



Videnskabsministeriet har udgivet en 'Guideline for videnregnskaber'. Se [www.efs.dk/iaccounts](http://www.efs.dk/iaccounts)

Læs mere om videnregnskab i bogen *Videnregnskaber – rapportering og styring af virksomhedens vidensressourcer* af Per Nikolaj Bukh et al, Børsen Forlag 2004. Figuren er fra bogen.

Business Excellence Modellen anvendes af virksomheder til evaluere og fokusere på forskellige indsatsområder, og søger at skabe vedvarende og fremragende resultater på de mest betydningsfulde forbedringsområder. Læs mere i tekstboksen.

## Business Excellence Modellen

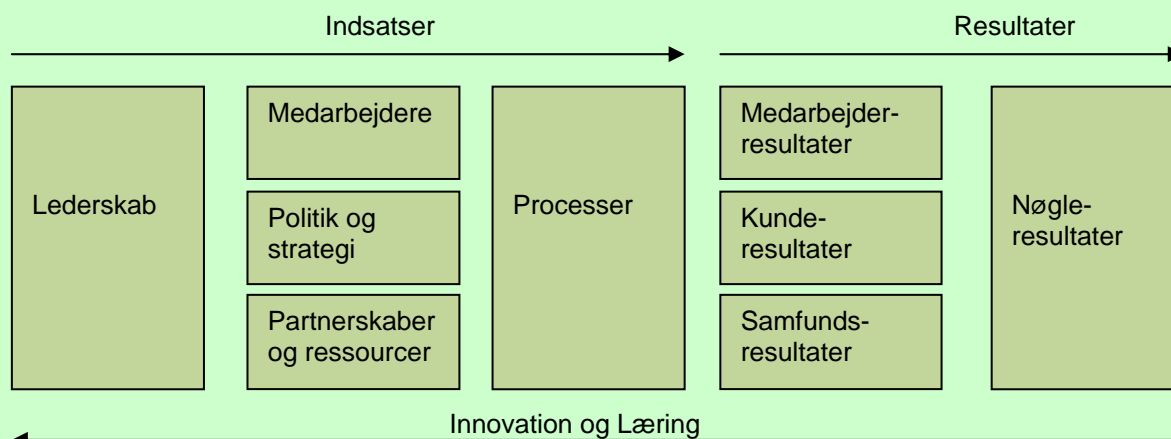
Modellen består af 9 fokusområder, og bygger på principperne fra Total Quality Management. Pointen er at virksomheden selv evaluerer på disse områder igennem en systematisk gennemgang af virksomhedens aktiviteter. Formålet er at vurdere, om metoder og værktøjer fører til ønsket resultat på de relevante områder. Modellen skal sikre et helhedsorienteret syn på virksomhedens udvikling. Modellen er opdelt i en indsatsdel og en resultatdel.

Resultatdelen indeholder:

- Medarbejderresultater
- Kunderresultater
- Samfundsresultater
- Resultater på forretning

Modellens indsatsdel indeholder:

- Medarbejdere
- Politik/strategi
- Partnerskaber/ressourcer
- Processer
- Lederskab



Ideen er at de ønskede resultater fremkommer via indsatsområderne, hvorigennem der ved selvevaluering skabes innovation og læring på både indsats- og resultatsiden. Det bedste udbytte opnås såfremt virksomheden ikke koncentrerer sig om de enkelte fokusområder alene, men også fokuserer på sammenhængene imellem dem.

Læs mere om Business Excellence Modellen i Ledelse mod Business Excellence af Klaus Lund et. al., Børsens Forlag 1998.

Benchmarking er sammenligning med et forbillede - konkurrenter eller endnu bedre excellente virksomheder i andre brancher. En virksomhed benytter sig af en intern benchmarking – ”benchmarking light” bliver det kaldt – hvor afdelinger og grupper måler sig mod hinanden mht. fornyelse og forbedringer og opnåede driftsresultater. Ekstern benchmarking er derimod på at se på, hvordan andre virksomheder præsterer - målt både som forretnings- og driftsresultater og fornyelsesresultater. Vi har ikke mødt virksomheder, som systematisk benytter sig af denne metode for at forbedre sine udviklingsaktiviteter.

### Stop og tænk

*Hvilke metoder anvender din virksomhed ved måling af udviklingsresultaterne?*

*Hvilke af de ovenfor omtalte værktøjer kunne befordre en bedre dialog om resultaterne og om læring?*

## Begreberne effektivitet og produktivitet

I daglig tale anvendes to begreber - effektivitet og produktivitet - til vurdering af en udviklingsindsats. Effektivitet defineres som forholdet mellem den målsætning, der er sat op for enten projektet eller porteføljen, og det opnåede resultat. Med andre ord graden af målopfyldelse. Produktivitet er forholdet mellem produktionen i projektet/porteføljen (resultat, output) og mængden af ressourcer brugt hertil. Med andre ord output pr. ressourceenhed. De to begreber lyser således to forskellige aspekter, som begge er relevante. Det ene kan ikke erstatte det andet.

Mål som udgangspunkt for en effektivitetsmåling kan være de konkrete leverancer - for eksempel uddannede medarbejdere, nyt produktionsanlæg i drift, nyt produkt lanceret. Men mål kan også, måske nok så relevant, være de drifts- og forretningsmæssige virkninger af leverancerne - indtjening fra et nyt marked, større produktion pr. medarbejder, reducerede omkostninger, færre produktfejl etc. Mål kan være defineret absolut - for eksempel en overskudsgrad, eller relativt - for eksempel en markedsandel eller position på en imageliste. Mål er i teorien fastlagt for et samlet program eller ved en periodes (f.eks. et års) afslutning - baseret på et fremtidsbillede og antagelser om forudsætninger på planlægningstidspunktet. Men omverdenen ændrer sig af og til anderledes end forudsat. Mål må indimellem revideres og tilsvarende må midlerne til opnåelse af målene - nemlig porteføljen og dens prioriteringer - ændres. Under sådanne omstændigheder kan effektivitetsmålingen synes problematisk. Effektivitet i form af god opfyldelse af et oprindeligt mål, som ikke længere er relevant, har ingen mening. Et alternativ er en tilfredshedskonstatation: Er de opnåede resultater tilfredsstillende set i både nuet og den nærmeste fremtid?

En porteføljes projekter kan hver især gennemføres effektivt, men det er ikke ensbetydende med en effektiv gennemførelse af porteføljen. Nogle projekter kan være mindre relevante eller værdifulde. Effektivitet er derfor også at vælge porteføljens gode aktiviteter. Projekter gennemføres muligvis med utilstrækkelig samordning således, at værdifulde synergier forspildes. Effektiv gennemførelse af en portefølje fordrer altså en passende samordning

Endelig er det ikke uvigtigt, hvornår vi vurderer resultaterne af en portefølje og dens aktiviteter. Hvis vi vil vurdere virkningerne af gennemførte udviklingsprojekter, er det måske mest interessant at se dem en tid efter projektafslutningen.

I produktionens gentagelsesmiljø er det nærliggende at tale om produktivitet - udnyttelsen af de indsatte ressourcer, og det er muligt at opsætte normer, fordi der er gentagelser og sammenligningsmuligheder. I udviklingsmiljøet er det også relevant at tale om produktivitet, men ulige vanskeligere at sætte standarder for den og at måle den. Spørgsmålet er: "Er de opnåede resultater indsatsen (målt som den anvendte ressourceindsats og de investerede kroner) værd?"

## Gør vi det produktivt?

Det er som nævnt ikke ligetil at tale om produktivitet ved gennemførelsen af porteføljen. Der er ikke dækkende målestørrelser og nøgletal for forholdet mellem produceret output og forbrugte timer og kroner. Det er mere oplagt at tale om spild ved gennemførelsen af porteføljen. Spildet kan ikke altid udtrykkes i talstørrelser, men beskrivelsen af det kan omsættes til en tilfredshedsgrad eller en karakter for præstationen.

Der kan være forskellige opfattelser af spild. En del aktiviteter og deres ressourceforbrug vil i projekters eftermæle blive kaldt spild, fordi bagklogskaben har taget over. Men set forfra var man ikke klogere end, at nogle aktiviteter måtte iværksættes for at blive klogere, eller at der måtte eksperimenteres. Og i adskillige tilfælde holdt forudsætninger ikke - verdenen forandrede sig under projekts løb. En udviklingschef kender læringsfænomenet: *"Der er da nogle af dem, hvor man siger: hvis man sad der i dag, så havde man nok valgt at gøre det anderledes. Sådan er det jo med udvikling. Man finder jo også ud af nogle gange, at en ide er dårlig. Jeg vil ikke dømme det til at være et dårligt projekt af den årsag, fordi det jo er en nødvendig lære man skal igennem. Man skal røre ved kogepladen for at vide at den er varm. Og det er vi også kommet til nogle gange"*.

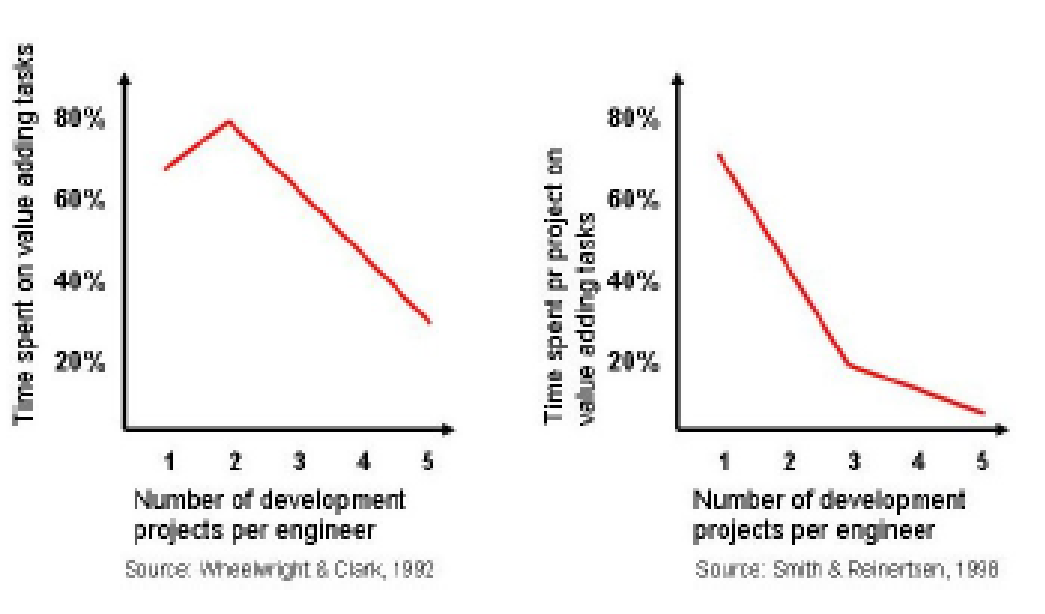
Men analysen hos virksomhederne viser dog, at der er adskillige former for spild, som er iøjnefaldende. Nogle af virksomhederne har taget fat på det. Den mest tydelige synes at være "projektforstoppelse" hos "Tordenskjolds soldater". Der er så mange projekter i gang samtidig, at nøglepersoner må sprede deres indsats ud over dem på en måde, hvor fremdrift og værditilvækst er ringe. Skift fra det ene projekt til det andet koster indsats lige som omstilling af et produktionsapparat. Når man vender tilbage til den projektaktivitet, som man forlod for en uge siden, har man glemt eller er kommet på nye tanker, så udført arbejde (som var godt nok) gøres om. Andre deltagere må også gøre deres arbejde om. Deres arbejde afbrydes, fordi projektdeltagere ændrer aftaler/planer. Projekter varer meget længere end de ville ved koncentreret indsats - tiden løber fra allerede udført arbejde, som må gøres om. Undersøgelser i engelske produktudviklingsprojekter for nogle år siden pegede på, at 30-40% af arbejdsindsatsen i projekter er "rework" - noget af det dog nok begrundet i forsøg. Vi er overbevist om, at produktiviteten kan forbedres ved bedre styring af iværksættelsen af projekter og fokus på allokering af nøglepersoner.

Projektforstoppelse fører til idelig omprioritering af aktiviteterne og en del af begrundelserne er gode. Planerne kan blive afbrudt af kunde projekter. En direktør siger: *"Det kan godt være at der er nogle projekter, der bliver sat i gang af nød ved at kunder kommer og prikker til os: Nu auditerer vi jer lige og scorer jer så lavt, at I er nødt til at gøre et eller*

andet. Og så bliver der sat nogle projekter i gang. En del virksomheder handler reaktivt efter kundekrav - teknologikrav, miljøcertificering, priskonkurrence, leveringsevne osv. Det betyder at andre projekter, som ikke har direkte kunderelation, bliver sat på "standby" for en tid til der igen er luft og mulighed for at arbejde med dem. Problemet er bare, at tit og ofte kommer der nye kunde projekter til. Nogle virksomheder betegner dette som at lave brandslukningsarbejde, og de synes at problemet er, at de ikke får forspring til at være proaktive - fx at forbedre leveringsevnen og blive miljøcertificeret, når det er sandsynligt at kunderne snart vil kræve sådanne tiltag.

En konsekvens af projektforstopningen er også, at projekternes gennemførelsestid bliver længere end ved fokuseret og intensiv indsats. Omverdenen løber fra nogle projekter - de bliver uaktuelle og standser uden resultat og virkning. Mange projektmedarbejdere tilkendegiver, at det er demotiverende.

En anden årsag til spild er mangelfuld samordning af udviklingsaktiviteter - især på tværs af organisationen. Vi har set adskillige eksempler på dobbeltarbejde, ved at flere afdelinger arbejder på samme problemstilling, men ikke sammen. Vi har set afdelingsaktiviteter, som senere måtte kasseres eller ændres, fordi en anden afdeling har iværksat sin egen udviklingsaktivitet. Vi har set projektløsninger, som senere må ændres, fordi man "glemte" at tage andre afdelingers behov med i løsningen. Men der er også eksempler på, at virksomheder har valgt at gennemføre et udviklingsprojekt delvist, fordi den øvrige del af organisationen ikke var klar eller ikke havde kræfter til at deltage. Hellere få et halvt resultat hurtigt end ingen ting.



Figur 3. Projektmedarbejders produktivitet som funktion af antal samtidige projekter

Hvor svært kan det være? Forfatterne ser flere virkemidler til samordning af aktivitet i porteføljer. Måske er det snarere viljen eller samarbejdskulturen det gælder. Nogle virksomheder har valgt en eller anden form for central koordination - et projektkontor, et beslutningsforum eller et koordinationsforum. En web site med alle udviklingsaktiviteter - for information og dermed kilden til at tage kontakt for samordning af initiativer - er en anden oplagt mulighed, som vi kun har set enkelte steder. Samvirkekultur er en tredje mulighed - tage kontakt og invitere eller afprøve, om der fælles interesse. Et par af virksomhederne benytter sig af en "Driver" eller en "Tovholder" til hver udviklingsaktivitet. En person med kompetence og viden om aktiviteter i virksomheden, som formår at skabe kontakterne og opslutningen om aktiviteten. Den form sikrer stor fleksibilitet, omskiftelighed og dynamiske arbejdsformer for initiativerne.

Ledere opfatter den travle virksomhed som en sund virksomhed. Men som vi har været inde på, er aktivitet ikke lig med produktivitet, som igen ikke er lig med effektivitet. Forfatternes tese er, at der er en psykologisk faktor. Nogle ledere har blikket rettet imod iværksættelse af nye aktiviteter - "så er det fra hånden, videre til det næste - vi er dynamiske!". Men hurtig igangsættelse af et projekt, er som bekendt ikke lig med hurtig afslutning. Man kan også have travlt, fordi der er afsat kort tid til gennemførelsen af et projekt. Ledernes fokus på at få projekter afsluttet med gode resultater kunne føre til både bedre produktivitet og effektivitet.

### Stop og tænk

*Hvor er der oplagte muligheder for at forbedre udviklingsarbejdets produktivitet og ressourceudnyttelse?*

Hvordan?

## Er vi projekteffektive?

Begrebet projekteffektiv knytter sig både til gennemførelsen af porteføljen af projekter og til gennemførelsen af det enkelte projekt. Porteføljesiden er behandlet i det foran stående. Projektsiden vil vi ikke bruge mange ord på, for der er sagt og skrevet adskilligt derom i andre sammenhænge. Men vi har bemærket os, at lederne i undersøgelsen ikke beskæftiger sig særligt med begrebet projektledelse og dertil knyttede professionelle metoder. Det overlades til projektlederne og projektdeltagerne.

Mange fornyelsesprogrammer og udviklingsprojekter fordrer imidlertid et engagement fra ledere, fordi deres viden er nødvendig eller deres implementeringsledelse hører med. Her vil kendskabet til projektmetodik bidrage til både produktivitet og effektivitet. Alene det velkendte fænomen, at projekter kommer til drøftelse på styregruppemøder med flere ugers mellemrum og at de udsættes for ændringer, taler for en anden og tættere involvering af visse ledere.

Det begynder med lederne realistiske forventninger til projektets mål, budget og varighed. En udviklingsdirektør siger: *"... og jeg tror også, at jeg er sådan en fyr, som er for ivrig og optimistisk nogle gange. Så når jeg sætter et forbedringstiltag i gang, så tror jeg altid at vi kan klare det på en måned eller to. Fordi jeg vil så gerne have det gjort. Og hvis jeg skal tænke pessimistisk så tager det nok 4 måneder. Men det ender altså med at have taget 8. Jeg tror at nogle gange kuldsejler jeg nogle af dem, fordi jeg har været for optimistisk og for god til at snakke for min sag, så det ender med at de [projektdeltagerne] accepterer og tager det. Det er måske ikke det klogeste. Der skulle have været sat det halve i gang og de dobbelte ressourcer - og have fået det løst. Men det er noget jeg godt ved, at jeg skal tage mig i gang på gang".*

Spildet knytter sig ofte til, at lederne og projektdeltagerne ikke har fælles opfattelse af projektets mål og omfang - trods klassisk projektbeskrivelse med målbeskrivelse. Årsagen er som regel, at parterne først erkender projektets reelle indhold ved at arbejde med det. En logistikchef siger: *"Hvis alle er indstillet på, hvad deres rolle og opgave er i projektet, er effektiviteten indenfor rækkevidde".* En produktionschef siger: *"...Men det at få dem [mål for projekterne] nedbrudt til nogle tilstande og få nogle klare billeder for folk, som de kan identificere sig med [er et problem]. Hvad er det jeg skal gøre? Hvad er det min afdeling skal gøre anderledes? Arbejdet med at få visualiseret de tilstande vi gerne vil have folk flyttet over i, føler jeg er noget af det, vi skal arbejde meget med... især omkring organisationsudvikling".* Direktøren for en mindre virksomhed siger: *"De projekter der er underbemandede, er de projekter, der når bedst i mål, fordi det skaber fokus på, at man skal stramme sig an for at lave opgaven".*

Produktivitet kommer også ved kompetent og professionel projektledelse og projektarbejde. Allokering af de kompetente medarbejdere frem for de, som har tid (måske netop fordi de ikke er kompetente), er et opmærksomhedspunkt for adskillige ledere. Men fordi de kompetente bliver Tordenskjolds Soldater og dermed begrænsningen for iværksættelse af nye initiativer, vælger man nogle gange mindre kompetente medarbejdere. Dimensionering af fremtidens kompetencebehov til udviklingsarbejde er en problemstilling, som vi mener ledere bør vie større opmærksomhed.

Et aspekt som vi har mødt, er betydningen af gode arbejdsvilkår for projektgrupper. Et af midlerne er at tilegne visse lokaler kun til projektarbejde således, at der kan arbejdes uforstyrret. En projektleder udtaler: *"... vi har også snakket lidt om at prøve at arbejde lidt mere i projektrum, så folk arbejder på et projekt en eller to dage om ugen. Altså fysisk flytter sammen i den periode. Jeg tror at en eller anden form for effektivisering af vores arbejde vil være vigtigt".* Tydeliggørelse af arbejdsrum for projekterne vil signalere, at udviklingsarbejdet foregår og at det er prioriteret i forhold til driftsarbejdet. Vi tror på at projektarbejde fordrer 3 rum - arbejdsrum, tidsrum og mentalt rum.

De senere års modeller for projekteffektiv virksomhed har udviklet sig fra at være model for den gode projektgennemførelse til model for den projektkompetente virksomhed. Projektkompetence er med andre ord en kunnen og kultur, som både ledere og medarbejdere har. En nyere model herfor er Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) fra Project Management Institute (PMI). Se omtalen i tekstboksen.

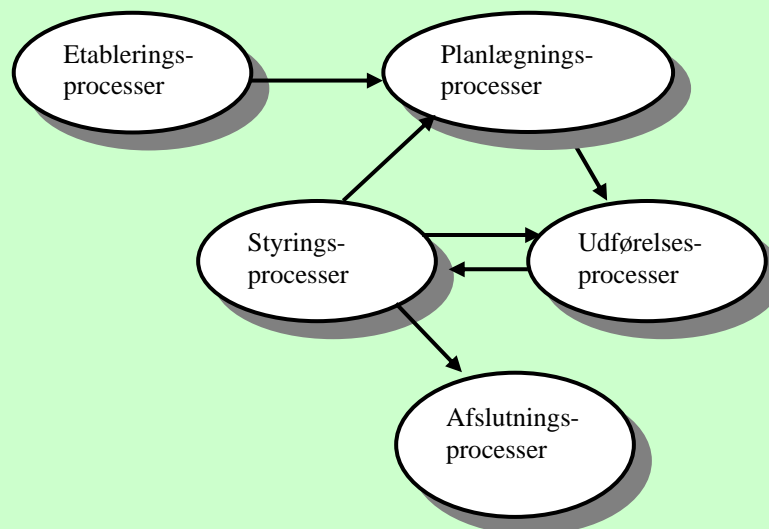
**Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)**

Modellen definerer Organizational Project Management som den systematiske ledelse af projekter, programmer og porteføljer der tjener opnåelsen af strategiske mål. Den bygger på ideen om, at der er sammenhæng mellem virksomhedens beherskelse af projektledelse og dens succes med gennemførelse af strategi.

PMI hævder at OPM3 sætter en virksomhed i stand til at se hvilke best practices og capabilities en virksomhed dels har, dels mangler - det vil sige dens modenhed. Modellen leverer dermed grundlaget for beslutning om yderligere udvikling af modenheden. Dertil leverer OPM3 en omfattende "Body of knowledge" med best practices ved Organizational Project Management. Modellen tilbyder en standard for projektledelse, en metode til vurdering af modenheden og en guide til forbedring.

Udgangspunktet for OPM3 er et antal "best practices" - for eksempel: "Interne projektledergrupper". En best practice betyder at organisationen besidder en eller flere capabilities (kompetencer) - for eksempel: "Hjælper og støtter ved ledelse af projekter". En kompetence giver et outcome (resultat, udbytte) - for eksempel: "Mere sikker gennemførelse af projekter". Til et outcome kan knyttes en Key Performance Indicator (KPI), som indikerer om kompetencen leverer resultater.

Modellens lange række af best practices er overordnet knyttet til Projektledelse, Programledelse og Porteføljeledelse. På næste niveau er de knyttet til definerede ledelsesprocesser for hvert område. Projektledelse består for eksempel af 5 processer som vist nedenfor.



Modenheden har 4 niveauer:

- Standardisere - der er procedurer og standards for processerne
- Måle - præstationer og anvendelsen af procedurer og standards måles
- Styre - målingerne anvendes som feed-back til mere sikker anvendelse af procedurerne
- Fortsat forbedre - procedurer og standards forbedres successivt på grundlag af indvundne erfaringer og udviklingen i eksterne krav

Læs mere om modellen og dens anvendelse ved vurdering af modenheden i Organizational Project Management Maturity Model (2003). Project Management Institute, Newtown Square, Pennsylvania USA. [www.pmi.org](http://www.pmi.org).

Der findes flere tilsvarende modenhedsmodeller. De kan være udmærkede til at sætte fokus på kompetenceelementerne og dermed være guide og inspirator til kompetenceudvikling. Men generelt er de meget normative, hvorved vurderingen nemt får slagside til "lever vi op til de normerede procedurer og metoder?". De tager ofte heller ikke højde for, at der er

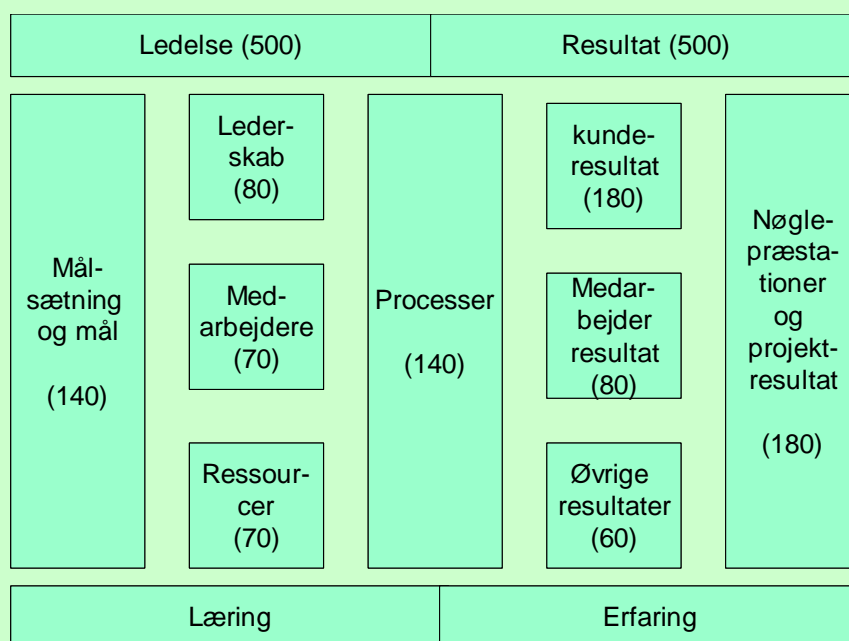
store forskelle mellem for eksempel ledelse af forskningsprojekter, udviklingsprojekter og tekniske leveranceprojekter. Normerne for projektledelse anses for at være de samme - hvilket næppe kan være rigtigt. Det primære spørgsmål må fortsat være: "Er vi tilfredse med resultaterne af vore udviklingsbestræbelser?"

De fleste projektlærebøger indeholder modeller for måling af præstationerne fra det enkelte projekt. Vi vil pege på en enkelt model - Project Excellence - dels fordi den er i samklang med Business Excellence modellen, dels fordi den søges udbredt som en benchmarking model og er knyttet til en Project Management Award prisuddeling i Europa. Den er beskrevet i en tekstboks.

### Project Excellence Model

Project Excellence-modellen er en holistisk metode til evaluering af et givent projekt, uanset hvilken norm eller standard for projektledelse virksomheden anvender. Den stiller ikke krav om certificeret personale til ledelse af projekterne. Den er inspireret af Business Excellence modellen og anvender projektrelevante områder derfra. Projektgrupper og organisationer kan med dette værktøj evaluere sig selv og modellen er en velegnet referenceramme ved bench-marking af projekter.

Modellens præstationsmåling omfatter såvel projektledelsen og projektprocessen som de opnåede resultater - både de direkte produkter og opnået drifts-/forretningseffekt. Elementerne i målingen er vist i nedenstående figur, som også viser deres indbyrdes vægtning (points).



Yderligere oplysninger kan fås hos Foreningen Dansk Projektledelse. [www.danskprojektledelse.dk](http://www.danskprojektledelse.dk)

Figur 4 viser en nyere model for måling af projekters succes [Shenhar 2001]. Modellen er en udmærket opsamling fra en række modeller for projektsucces. Den kan også anvendes på et udviklingsprogram eller en portefølje af udviklingstiltag.

<b>Succes dimension</b>	<b>Måleparametre</b>
-------------------------	----------------------

Effektivitet	Overholdelse af tidsplan Overholdelse af budget
Virkning for kunden/brugeren	Opfylde tekniske specifikationer Opfylde funktionskrav Dække kundens behov Løse kundens problem Kunden bruger produktet Kundens tilfredshed
Drifts- og forretningsvirkning	Driftsvirkning Forretningsvirkning Økonomivirkning
Fremtidsvirkning (kompetencevirkning)	Erhvervet ny kompetence Erhvervet ny position

Figur 4. Fire succes dimensioner for projekter og programmer

### Stop og tænk

*Hvor er der oplagte muligheder for at forbedre projektarbejdets effektivitet og resultater? Hvordan?*

### Er vi udviklingskompetente?

Ordene effektiv og produktiv fører blikket til resultaterne – som beskrevet i de foregående afsnit. Men hvilken kompetence har virksomheden brug for til effektiv og produktiv udviklingsaktivitet? Kan vi beskrive kompetencen og gøre den håndgribelig således, at man kan se dens forbedringsområder og se forbedringsmuligheder?

Grundlæggende er kompetence og kompetent adfærd at *vide* og at *kunne agere* plus at *ville agere*. At vide er at kende teori og metode og at have indsigt i relevante forhold. At kunne er at omsætte viden til handling med den praktiske erfaring og rutine som skaber resultater. At ville er drivkraften og handlekraften til at agere. Set på den måde består kompetence af et ledelsesniveau, et metodeniveau og et aktivitetsniveau.

Denne bog er ikke stedet for en omfattende uddybning af relevante tekniske, forretningsmæssige og ledelsesmæssige kompetencer. De er branchespecifikke og der er mange. Vi må nøjes med at give en mere overordnet tilgang til udvikling af kompetencer.

De grundlæggende elementer i udviklingskompetence kan opfattes som:

- *At se* - at se og læse omverdenen med dens udfordringer og muligheder
- *At vælge/beslutte* - at kunne vurdere muligheder, risici, krav og kræfter og at have beslutningskraft til resolut men overvejnet handling
- *At handle/gennemføre* - at gennemføre udviklingstiltag professionelt helt til opnået forretnings- og driftsudbytte
- *At lære* - at reflektere og lære undervejs i udviklingsaktiviteter og at rette kursen ind. At reflektere og lære om udviklingskompetencen og at forbedre den
- *At lede* - at tilegne sig ledelsesprincipper og ledelsesmetoder vedrørende virksomhedsudvikling og at bringe dem i anvendelse

Nøglen til at forbedre udviklingskompetencen er *at lære*. At iværksætte organiserede læreprocesser vedrørende både projekters og programmers og portefølgers resultater og deres arbejds- og ledelsesprocesser. De 5 foran stående elementer kan fungere som hovedpunkter for refleksion og uddragning af læresætninger og dertil knyttet aktion for forbedring.

Det handler ikke om at blive perfekt – men om at gøre det godt og tilfredsstillende. Den stadige tvivl og spørgsmålet ”kan det blive endnu bedre?” er drivkraften for fortsat læring. Ved at indføre begrebet udviklingskompetence – om end begrebet ikke endnu er klart defineret – håber vi på at få skabt øget opmærksomhed på virksomhedens evne til at gennemføre udvikling i fremtiden – og at få større fokus på de organisatoriske læreprocesser som kan styrke denne evne.

### Forfatterens refleksion

Udgangspunktet for PEV-undersøgelsen var ønsket om at høre en række virksomhedslederes opfattelse af deres virksomheds projekteffektivitet når det gælder gennemførelse af interne udviklingsaktiviteter. Konstateringen er, at

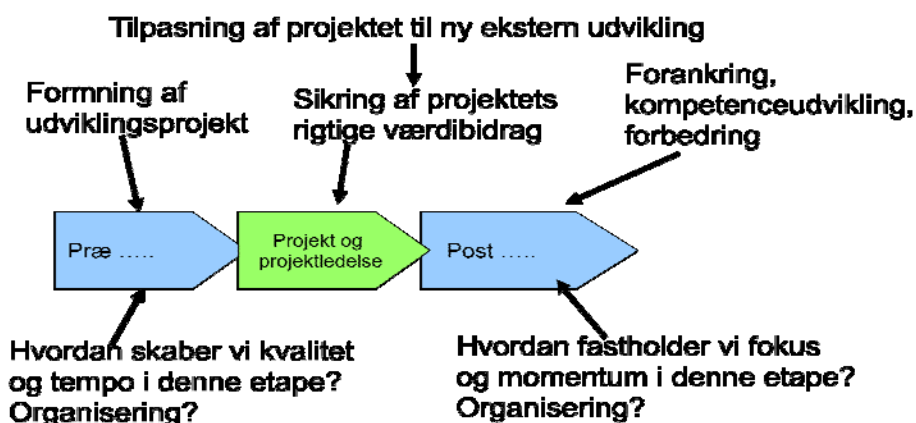
lederne generelt ikke systematisk måler udviklingsprojekternes effektivitet set som opfyldelse af mål, men de måler virksomhedens samlede udviklingspræstation - både som opfyldelse af årsmål og som konkret opnåede resultater set i forhold til den aktuelle situation. Lederne tager med andre ord udgangspunkt i den aktuelle nye situation til enhver tid og de beskæftiger sig ikke med gamle målsætninger, som tiden er løbet fra.

Vore anbefalinger til læserne er derfor i hovedtræk:

- Undgå projektforstoppelse - om end det er svært at sige nej til gode ideer.
- Samordne udviklingsaktiviteter for at udnytte synergi - om end det synes nemmere at gøre som man selv vil.
- Fokus på implementering og forretningsnytte - om end det synes sjovere at søsætte nye initiativer.
- Måle virksomhedens udviklingspræstationer med måleværktøjer, som er mere holistiske end den snævre måling af økonomiske resultater. Bruge målingerne til konstatering af substantielle positive løft – som led i en dialog og vidensdeling - og til drej af virksomhedens position
- Måle og vurdere opnåede resultater og deres vigtigste årsager for at lære. Organisere og iscenesætte læring fordi den er nøglen til øget kompetence.
- Fokuser på udviklingskompetencen - det vil sige de faktorer i virksomheden, som befordrer positiv udvikling.

Med andre ord lægger lederne mere vægt på udviklingsledelse end på projektledelse og porteføljeledelse. Figur 5 illustrerer forskellen.

## Udviklingsledelse



Figur 5. Udviklingsledelse

## Referencer

- BUKH, PER NIKOLAJ et al., (2004), Strategikort, Børsens Forlag.  
 DVIR D. & A.J, SHENHAR, (1992), Measuring the success of technology-based strategic business units. Engineering Management Journal 4.  
 EDVINSSON, L. & M.S. MALONE, (1997), Intellectual Capital, Harper-Collins, New York.  
 KAPLAN, R.S. & D.P. NORTON, (1996), The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston.  
 MELANDER, PREBEN (red.), (1990), Projektstyringens problemer og værktøjer. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.  
 SHENHAR, AARON J. et al. (2001), Project Success. A Multidimensional Strategic Concept. Long Range Planning Journal 34.