

# Ledelse af projektmylderet

- 12 budskaber om ledelse af udviklingsporteføljer

Af civilingeniør Hans Mikkelsen, Prodevo ApS



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.

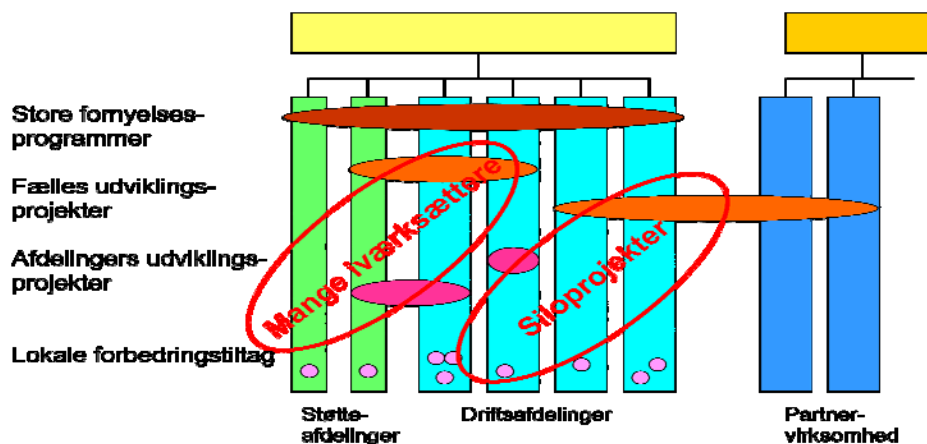
PEV-undersøgelsens udgangspunkt var en undren på, hvorfor virksomheder har 'projektforstoppelse'. En konstatering af, at virksomhedslederens håndtering af mylderet af udviklingsaktiviteter synes at være anderledes end lærebøgers modeller for porteføljestyring. Den opfattelse er bekræftet og undersøgergruppen har fundet en række principper og metoder, som supplerer det hidtidige billede af ledelse af porteføljer af udviklingsaktiviteter. Resultaterne er publiceret i bogen 'Ledelse af projektmylderet'. Artiklen præsenterer et sammendrag af disse resultater og supplerende observationer i form af 12 budskaber om ledelse af udviklingsporteføljer.

## Et mylder af aktiviteter

Figur 1 viser det typiske billede af udviklingsaktiviteten. Nogle større tværgangsmæssige tiltag iværksat af topledelsen. I hver afdeling en mængde mindre forbedringstiltag – lean kaizen tiltag, kvalitetscirkel tiltag, omkostningsreduktioner. De har ikke form af projekter, men er opgaver varetaget af arbejdsgrupper og enkeltpersoner. I mellemområdet findes mylderet af projekter iværksat af chefer og mellemledere – ofte set som en afdelings egne velmente initiativer, om end det viser sig, at de kræver involvering af andre afdelinger og har virkninger i andre afdelinger.

De fleste af de 30 virksomheder i PEV-undersøgelsen havde ikke et samlet overblik over disse aktiviteter og oplevede vanskeligheder med prioritering, tildeling af penge og personaleresourcer, tempo og resultater. Nogle af virksomhederne bestræbte sig på at have projektlister og at udøve styring af visse porteføljer – fortrinsvis produktudvikling.

## Mylderet af udviklingsaktiviteter



Figur 1. Billedet af mylderet af udviklingsaktiviteter

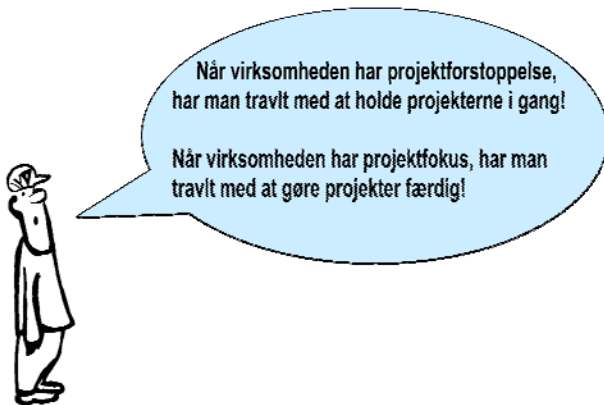
### 1. Ledelse af udviklingsporteføljer handler mere om lederes holdninger og foretrukne adfærd end om styrings- og informationssystemer og governance procedurer!

Lederne havde forskellige opfattelser af formaliseret porteføljestyring. Det kunne være rart at have bedre 'styr på', men der var frygt for styringsbureaukrati, fordi udviklingsaktiviteten er kompleks og dynamisk. De skeptiske ledere sagde blandt andet:

- For megen samordning og fælles prioritering hindrer den enkelte chefs udfoldelse
- De projekter, som ledes af en ildsjæl, har det bedst – så initiativtagerne skal have lov
- Formning af projekter og programmer tager for lang tid – hellere tempo på initiativet – 'just do it!'
- Vi ved godt at der ikke er ressourcer til alle tiltagene, men det er godt at presse organisationen
- Vi ønsker ikke at se behovet for ressourcer og vores kapacitet – for så bliver vi for forsigtige med at sætte ting i gang
- Hvor der handles der spildes, udvikling betyder, at det ikke er alt, der lykkes. Der skal være plads til eksperimenter og læring
- Omgivelserne udvikler sig så hurtigt, at det tager livet af nogle tiltag – men vi prøvede!

Mange ledere erklærede åbent, at de iværksatte flere udviklingstiltag end organisationen umiddelbart magtede - såkaldt overcommitment. Udtalelser fra tre topledere:

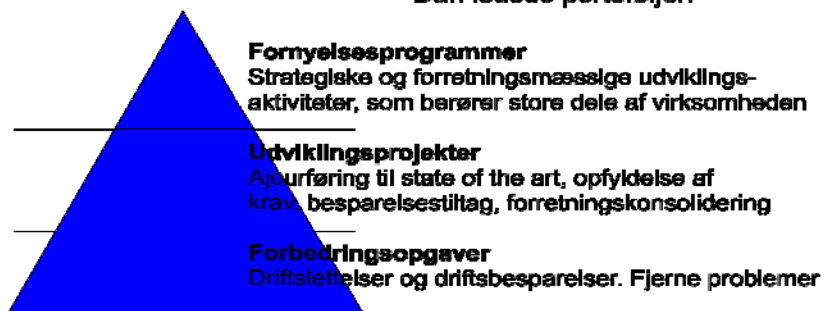
- Jeg kigger meget ud ad, og ikke så meget indad. Jeg tager ikke så meget hensyn til de stakler dernede. Kan de nu klare mere? Det kan jeg jo ikke styre min virksomhed efter. Jeg er nødt til at tage beslutninger ud fra, hvad jeg kan se er nødvendigt.
- Vi har nok flere ting kørende, end vi burde have – hvis man regner på det. Men samlet tror jeg det er en god ting. Der skal hele tiden være lidt mere på tallerkenen end man kan spise.
- Vi lægger overliggere høje og høje – i håb om at få mere igennem.

 <p>Når virksomheden har projektforstoppelse, har man travlt med at holde projekterne i gang!</p> <p>Når virksomheden har projektfokus, har man travlt med at gøre projekter færdig!</p>	<p>Harvard professor og ledelsesguru John P. Kotter siger om overcommitment: 'Når topledere kigger ned i organisationen, kan han eller hun se, at folk styrter rundt og har travlt, travlt, travlt, holder møder med hinanden, sender mange memoer, nedsætter nye udvalg, holder power-point præsentationer, bestiller rapporter og pakker hinandens kalendere med en voksende liste af gøremål. Det ser hektisk og betryggende ud. Men i virkeligheden kommer der intet ud af det. Travlheden har intet fokus og aktiviteten handler udelukkende om at få det til at se ud som om, der sker en masse, fordi alle har forstået, at det er nødvendigt at handle. Men i virkeligheden får de oplagte muligheder og reelle problemer lov til at ligge, fordi man bruger tiden på hinanden og ikke på mulighederne og problemerne.'</p>
<p>Professor Flemming Poulfelt, CBS Leadership Lab siger om fokusering: Det er en ledelsespligt at være fokuseret! For et par år siden blev der offentliggjort en amerikansk undersøgelse af, hvad profitable virksomheder gør for at forblive indtjeningsmæssigt succesfulde. Et kendetegn var bl.a. at de arbejdede uhyre fokuseret. De havde med andre ord et konstant fokus på de opgaver, som skulle løses, samtidig med at de gjorde en dyd ud af eksekvering.</p>	<p>Peter Killing anbefaler i bogen 'Must-Win Battles' at koncentrere udviklingsindsatsen på ganske få strategisk nødvendige tiltag (udviklingsprogrammer). Han siger: 'Must-Win Battles are the 3-5 key battles that your organisation absolutely must win in order to achieve its key objectives. That is a pretty short list!' Han siger også, at det kan koste kamp i ledergruppen at nå til beslutning om tiltagene og at hver enkelt leder skal holdes fast på at levere personlige bidrag til gennemførelsen.</p>

## 2. Se udviklingsaktiviteterne i 3 niveauer i virksomheden og dan ledede porteføljer.

Nær topledelsen er der store strategiske tværororganisatoriske aktiviteter, oftest bedst anskuet som udviklingsprogrammer eller større projekter. I mellemområdet er der funktions- og procesrettede aktiviteter på afdelingsniveau – nogle er udviklingsaktiviteter, men mange er effektiviseringsaktiviteter. De er typisk tværororganisatoriske både hvad angår virkninger og behov for ressourceindsats, men hver aktivitet kan henføres til en afdeling som ejer og hovedansvarlig. På nederste niveau har hver afdeling lokale forbedringsopgaver.

### Se udviklingsaktiviteterne i 3 niveauer i virksomheden Dan ledede porteføljer!



Figur 2. Udviklingsaktiviteter i 3 niveauer

Man kan skelne mellem tre hovedtyper af aktiviteter

- Forretningsudvikling - udvikling af produkter, ydelser, forretningsprocesser og dertil knyttede systemer, leverandørnetværk, afsætningsnetværk etc.
- Ressource- og Kompetenceudvikling – udvikling af personalekompetencer, faciliteter og ressourcer, teknologisk kunnen, ny placering af produktionsanlæg etc.
- Udvikling af relationer til omverdenen – opfyldelse af myndighedskrav, varetagelse af forholdet til naboer og samfund

Det betyder dog ikke, at man skal danne porteføljer efter det mønster. Det vil som regel være vanskeligt at argumentere for nytteværdien af separate tiltag for udvikling af ressourcer og kompetencer. Den slags aktiviteter bør derfor kobles på dels forretningsudviklingen, dels udvikling af omverdensrelationerne.

Jeg har nu introduceret begrebet udviklingsportefølje og begrebet program. En udviklingsportefølje har følgende kendetegn:

- En valgt, tilrettelagt og samordnet eller opstået mængde af udviklingsaktiviteter og forbedringsaktiviteter som hører til et strategisk eller forretningsmæssigt udviklingsområde.
- Aktiviteterne bidrager hver især til opfyldelse af strategi eller forretningsmål.
- Mængden ændrer sig dynamisk ved nye aktiviteter, ændring af aktiviteterets planer, lukning af aktiviteter og afslutning af aktiviteter.
- Aktiviteterne kan ledes og koordineres under hensyntagen til optimering efter flere kriterier – primært opfyldelse af forretningsmål.
- Ved ledelse af porteføljen er der fokus på dens opfyldelse af strategiske og forretningsmæssige behov og potentialer.
- Porteføljen kan bestå af aktiviteter, som organiseres på forskellig vis (programmer, projekter og opgaver) og aktiviteterne kan være mere eller mindre koblede.

En portefølje er en permanent afgrænsning af en klynge aktiviteter, men dens indhold af aktiviteter ændrer sig dynamisk over tid.

Et udviklingsprogram er derimod at sammenligne med et stort projekt. Et program afsluttes, når programmets leverancer er leveret og bragt i anvendelse. Et udviklingsprogram har følgende kendetegn:

- En samling af projekter (aktiviteter) som har indbyrdes sammenhænge og må ledes koordineret for at opnå udbytte og samordning, der ikke opnås ved styring af projekterne enkeltvis.
- Projekterne opfylder tilsammen et strategisk udviklingsmål eller forretningsmål – ofte formuleret som en vision og strategi. De udgør eventuelt tilsammen et helt produkt og udspringer ofte af et helhedsorienteret programkoncept.
- Programmet har tværororganisatorisk rækkevidde og der er fokus på opnåelse af drifts- og forretningsnytte.
- Programmet håndteres af en programledelse og projektledere.

### **3. Virksomheden har flere porteføljer af udviklingsaktiviteter, så der er brug for strukturering af det samlede sæt af porteføljer.**

Der er tilbøjelighed til, at hver afdeling iværksætter sine udviklingsaktiviteter, men i mellemlaget bør de tværororganisatoriske aktiviteter som regel gå forud, fordi de har størst effekt – og de kan sætte retningen for supplerende afdelingsaktiviteter. Nøglen til en porteføljestruktur kan være virksomhedens produktfamilier og kunde-/markedssegmenter, dens forretningsprocesser og støtteprocesser, dens omverdensrelationer – og i en vis udstrækning dens faciliteter og personale.

De mange aktiviteter ordnes med andre ord i klynger og topledelsens prioriteringsopgave flyttes fra projekter til prioritering af porteføljerne og til overordnet allokering af penge og personaleressourcer til hver portefølje.

### **4. Der er en række forskellige måder at lede udviklingsaktiviteten på – kaldet orkestreringsformer**

Der skal være plads til både topstyrede aktiviteter og decentrale initiativer, men de bør være i samklang og have fælles retning – og samtidig skal der være plads til initiativer, som skaber nye retninger. Begrebet orkestrering er et virkemiddel hertil. PEV-undersøgelsen afdækkede flere forskellige former for orkestrering:

- Strategi - sætter retning og skaber klarhed
- Forretningsmål - guider initiativer og prioritering
- Synlige markeds- og kundekrav - giver en fælles reference

- Fælles billeder af fremtidige udfordringer og af nuværende præstation - skaber forståelse af behov for forandringer
- Strategisk beredskab - skaber baggrund for at handle i en uklar strategisk situation
- Fornyelseskultur – er en drivkraft
- Kampagner - skaber fodslaw
- Programmer - skaber retning og samordning
- Timing - skaber aktualitet og synergi
- Synlig ledelse - skaber fokus
- Porteføljeleder/Styregruppe - skaber overblik og beslutningstempo

En porteføljeleder og en styregruppe (governance board) er ikke det eneste virkemiddel til porteføljestyring og porteføljeledelse kan variere fra stærk centralistisk styring til lederen som kulturbærer og inspirator. Det blev også konstateret, at det ikke er ligetil at få alle ledere til at gå i samme retning og til at prioritere nye ideer ud fra samme mål. Strategier og mål udmeldt fra topledelsen fortolkes og ledere har egne motiver og interesser.

Udtrykket projektporteføljer anvendes ofte, men når det gælder virksomhedsudvikling anvendes der flere organisationsformer for udviklingsaktiviteterne

- Program- og projektformen til de tværorganisatoriske, komplekse, udviklingsbetonede opgaver
- Arbejdsgruppe (task force) til de mere enkle afdelingsafgrænsede opgaver, hvor løsningen stort set er fastlagt fra starten
- Sags-/opgavebehandler/tovholder (som aktiverer andre personer efter behov) til de helt enkle og klare gennemførelsesopgaver
- Kvalitetscirkler og Kaizen grupper til enkle forbedringsopgaver

En udviklingsportefølje indeholder ofte flere af disse organisationsformer. Det betyder, at porteføljeledelsen ikke kan nøjes med at se på porteføljens projekter.

Organisering af porteføljeledelsen har sammenhæng med organisering af projekterne. For mange projekter med egen styre-/beslutningsgruppe og porteføljer med ledere og governance board kan betyde uklarhed om, hvem der styrer hvad. Brug fortrinsvis chefer og mellemledere som projektejere og porteføljeledere og lad eksisterende lederfora være beslutningsgruppe.

## 5. Teoriens sæt af analysemodeller og cost-benefit beregningsmodeller må gå hånd i hånd med organisatoriske sparrings- og vurderingsprocesser.

De fleste ledere benyttede analytiske metoder til vurdering af udviklings- og forbedringsideers potentialer, omkostninger og usikkerheder, men de sagde også, at porteføljer er ikke alene et resultat af regnerier, men også af lederes viden og fornemmelser. Regnemodellernes og kriteriemodellernes factsbetonede elementer må udsættes for usikkerhedsovervejelser, og det er debatten om potentialer, risici og sandsynligheder der er grundlaget for beslutninger. Vurderingsmetodernes modeller og checklister kan bruges til strukturering af ledergruppens diskussion.



## 6. Den målstyrede portefølje er vigtig for udviklingsresultaterne – frem for en portefølje, som styres af den begrænsede ressourcekapacitet.

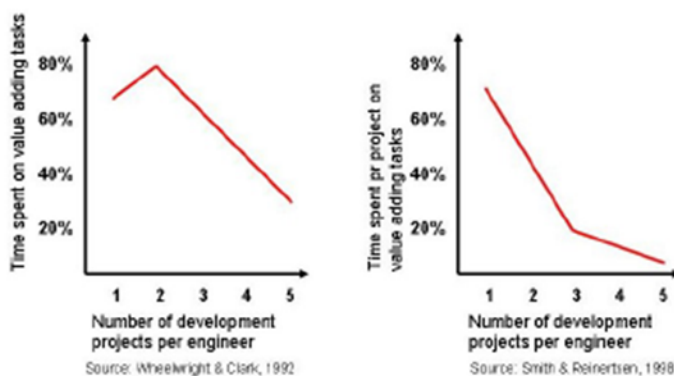
De stærkt progressive virksomheder i PEV-undersøgelsen betonedede, at tilskæring af porteføljen til en begrænset ressourcekapacitet kan være alvorligt hæmmende for nødvendig udvikling. Fokus på ressourceallokeringen til projekter kan betyde, at redning af nødlidende projekter overskygger helhedssynet. Det drejer sig oftere om at finde ressourcerne til den nødvendige indsats. Brug porteføljen til estimering af fremtidens kompetence- og ressourcebehov. For snæver

kapacitet dræner energi og drivkraft og giver ikke plads til at forfølge nye måske værdifulde ideer, som ikke er indlagt i porteføljerne.

## 7. Styring af nøgleressourcernes anvendelse er vigtig for udviklingsaktivitetens effektivitet.

Styring af ressourcerne til porteføljen omtales ofte som det særlig vanskelige i den dynamiske og mangfoldige projektverden. Overblikket over sammenhængen mellem porteføljers behov og til rådighed værende kapacitet må som regel være på overordnet niveau og tage hensyn til usikkerhed i estimerer over behovet. På detailniveauet anbefales det at identificere udviklingsarbejdets nøgleressourcer – som er 'flaskehals' for arbejdet. Kapacitetstilpasning og effektiv anvendelse her kan befordre fremdriften. Figur 3 viser, at den største produktivitet hos nøglepersoner i projektarbejdet opnås ved arbejde på max. 2 projekter samtidig.

Andre medarbejdere i projekterne kan føre en personlig arbejdsplanlægning, som viser deres belastning 2-3 måneder frem. Den kan anvendes til styring af den kortsigtede allokering af personer.



For mange projekter i gang samtidig hos nøglepersoner i udviklingsarbejdet betyder som regel 'projektforstoppelse'. Et par undersøgelser har peget på det antal samtidige projekter, som giver størst produktivitet.

Kilder:

Wheelwright, Steven C. & Kim B. Clark, (1992), *Revolutionizing Product Development*. The Free Press

Smith, Preston G. & Donald G. Reinertsen, (1998), *Developing Products in Half the Time*. Van Nostrand Reinhold

Figur 3. Wheelwrights og Reinertsens undersøgelser af det optimale antal samtidige projekter hos nøgleressourcer

*Om billedet på artiklens forside: Før i tiden blev trafik i rundkørsler ofte blokeret på grund af reglen om højre-vigepligt – indtil reglen om forkørselsret for trafikanter i rundkørslen blev indført. Hvad betyder det overført til porteføljeledelse?*

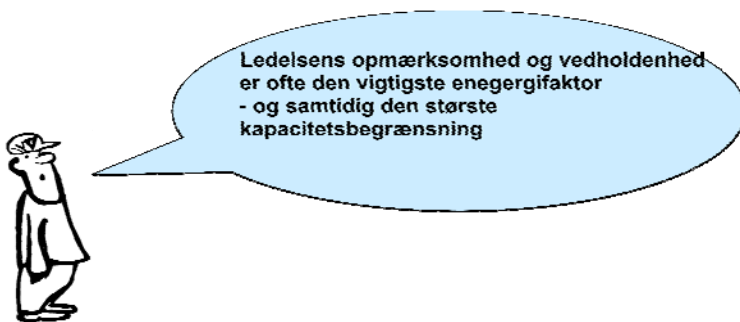
## 8. Organisationens udviklingsenergi er en vigtigere kapacitet at fremme og udnytte end ressourcekapacitet anskuet som medarbejdertimer.

Projektforstoppelse er ofte en følge af tro på, at jo flere projekter der er i gang, jo flere udviklingsresultater får vi. Mange ledere så, at de udviklingsprojekter, som bliver til succes, bæres af ildsjæle med entusiasme og energi, snarere end af allokering af arbejdskraft. De havde også konstateret, at de aktiviteter, som ledelsen hele tiden følger op på og vier opmærksomhed, har fremdrift og tempo. Herfra konkluderede undersøgergruppen, at bevidstheden om energiskabere og energidræbere ved ledelse af udviklingsaktivitet kan være nøglen til maksimering af resultaterne.

Energien til implementering og opnåelse af forretningsudbytte er ofte vigtigere end energien til udviklingsarbejdet.

Energiskabere	Energidræbere
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Færre samtidige projekter – tydelig prioritering</li> <li>➤ Bemande med ildsjæle</li> <li>➤ Vedholdende opmærksomhed fra topledelsen (i det mindste fra projektejer)</li> <li>➤ Hyppig status på fremdrift og resultater</li> <li>➤ Lukning af projekter, som åbenlyst ikke har tilstrækkelig prioritet</li> <li>➤ Hyppige resultater fra projekterne – etapevis gennemførelse</li> <li>➤ Synliggørelse af projektet</li> <li>➤ Tilkendegivelse af medarbejderens betydning for projektet</li> <li>➤ Anerkendelse af præstation og læring</li> <li>➤ Individuelle målsætninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oplevelse af for mange sideløbende projekter</li> <li>➤ Topledelsens manglende/skiftende opmærksomhed</li> <li>➤ Overraskende kursændringer og indgreb i projekter</li> <li>➤ Omprioriteringer, som ikke kommunikeres</li> <li>➤ Omprioriteringer, som skaber spildt arbejde</li> <li>➤ Uklare forventninger og usikkerhed om egen og andres roller</li> <li>➤ Projektperioden er for lang</li> <li>➤ For meget eller for lidt tids- og/eller præstationspres</li> <li>➤ Tung og for grundig foranalyse/planlægning</li> <li>➤ Planerne får lov til at skride</li> </ul>

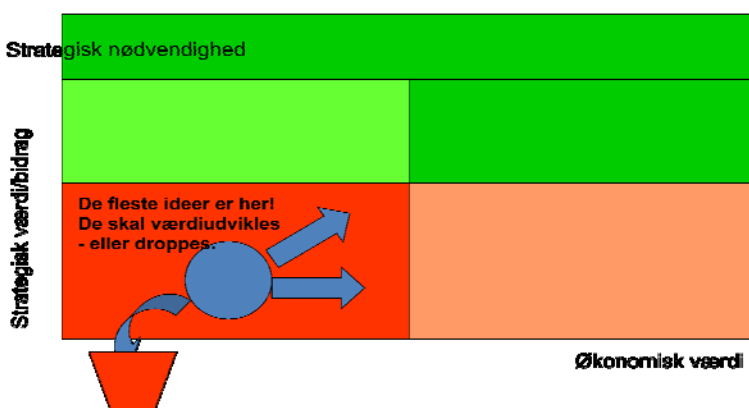
Figur 4. Energiskabere og energidræbere i udviklingsarbejdet



## 9. Porteføljer skal formes for at maksimere synergivirkningen i porteføljen og for at højne kvaliteten af de enkelte aktiviteter.

Det klassiske billede er, at ideer til nye udviklingstiltag opstår og leveres til porteføljeledelsen, som vurderer dem med brug af vurderingsmetoderne – og finder både de bedste ideer og de ideer som opfylder givne krav til værdi, omkostninger og sikkerhed. Den fødemekanisme gælder for visse porteføljer – bl.a. effektivisering af arbejdsprocesser og nye produktforbedringer.

Men nogle ledere så, at umiddelbare ideer ofte skal modnes og værdiudvikles – jf. figur 5. Projekter og porteføljer skal formes – og formningen skal foregå med tværororganisatorisk medvirken for at undgå unyttige siloprojekter.



Figur 5. Nogle ledere så, at umiddelbare ideer ofte skal modnes og værdiudvikles

Det fordrer formningsprocesser og formningsorganer eller ad hoc samvirke på tværs for at forme udviklingsaktiviteter og portefølje. Det kan umiddelbart lyde som topstyring eller centralistisk styring af hver portefølje – men det behøver ikke at være måden. Formning kan også foregå ved at hver initiativtager sørger for samordning og tilsikrer, at nye initiativer passer ind i porteføljen.

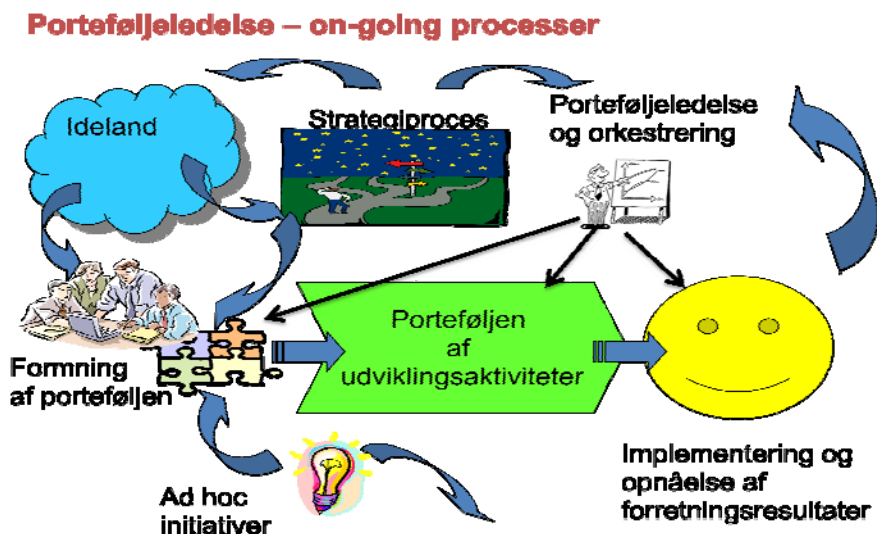
Formning vil sige:

- Der skal lægges kræfter i at omforme problemstillinger, udfordringer og muligheder til velformede udviklings- og forbedringstiltag
- Projekter skal formes som hele projekter. Dette for at sikre maksimal effekt af projekterne
- Store udviklingstiltag skal struktureres og organiseres som programmer for at sikre sammenhænge og styrbarhed (bl.a. kobling mellem forretningsudviklingstiltag og kompetenceudviklingstiltag)
- Porteføljens indhold af aktiviteter skal balanceres
- Formningen foregår med aktiv medvirken fra de involverede linjeledere – støttet af business developers og projektledere, som er gode til strukturering. Et ideland kan være nyttigt redskab i processen

Portefølleledelse er en linjeledelsesopgave, som har fokus på at:

- Maksimere porteføljens levering af forretningsværdi - throughput
- Skabe balance i porteføljen (langt vs. kort sigt, høj risiko vs. sikre resultater, risiko vs. benefit, nemhed vs. sværhed, flere markeder, flere teknologier, flere produktfamilier, etc.)
- Sikre porteføljens strategiske retning – herunder opfylde eksterne autoriteters krav

Figur 6 viser det samlede billede af formning og portefølleledelse. Formning foregår primært ved den årlige forretningsplanlægning og budgetlægning, men er i øvrigt en hyppig proces ved dynamisk virksomhedsledelse. I flere virksomheder er porteføljen på dagsordenen ved hvert ledergruppemøde – det vil sige mindst hver 2.-4. uge.



Figur 6. Det samlede billede af formning og ledelse af porteføljen

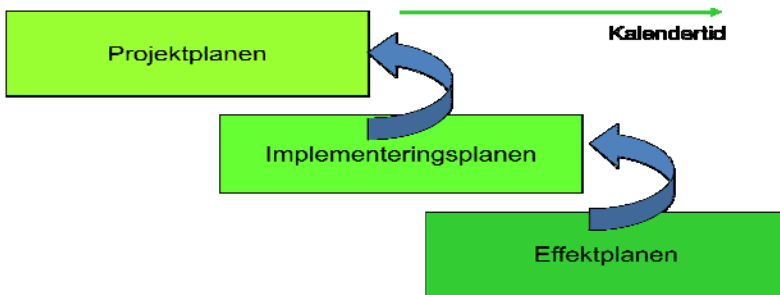
## 10. Portefølleledelsens opmærksomhed skal være på værdiskabelsen

I projektverdenen tales der om projektporteføljer, hvilket nemt fører til, at portefølleledelsen ser på projektlistor og projekttidsplaner. Men ledelse af udviklingsporteføljer har til formål at skabe og maksimere effekten (nytteværdien) af projekternes (udviklingsaktiviteternes) produkter. Derfor er billedet af den planlagte (forventede) værdi udgangspunktet for indgreb i porteføljen – jf. figur 7. Er der behov for nye nyttevirkninger? Er nytteværdier i fare eller er der nye potentialer at udnytte som følge af omverdenens udvikling? Er nytteværdier i fare som følge af problemer med implementering eller projekterne? Kan nyttevirkningerne fremskyndes eller forøges?

Det er egentlig ikke porteføljeledelsens opgave at gribe direkte ind i projekterne. Det er projektledelsens opgave at styre projektet, herunder at skaffe ressourcer til projektet. Men porteføljeledelsen må prioritere således, at ressourceallokeringen bliver mest effektiv.

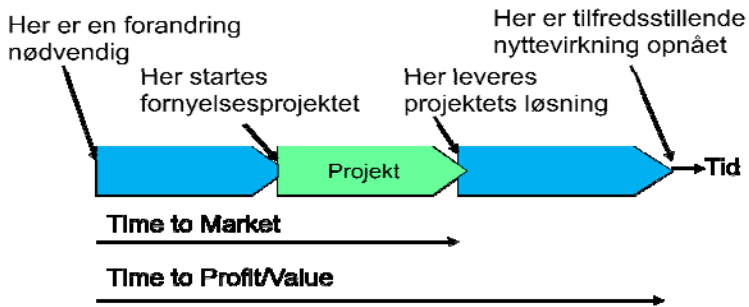
Værdifokus betyder også, at porteføljeledelse fortsætter efter projekternes levering af løsninger – jf. figur 8. Opnåelsen af nyttevirkningerne er linjelederens ansvar og porteføljeledelsen kan levere de fornødne målinger af opnået effekt.

## Hvor er porteføljeledelsens opmærksomhed?

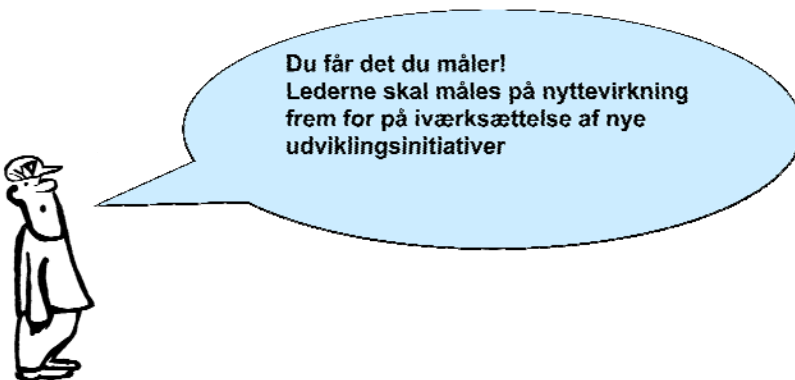


Figur 7. Tre typiske billeder af en portefølje

## Forandringsforløbet



Figur 8. Porteføljeledelse omfatter også opnåelsen af tilfredsstillende nytteværdi

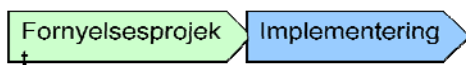


## 11. Det handler mere om udviklingsledelse end om porteføljeledelse

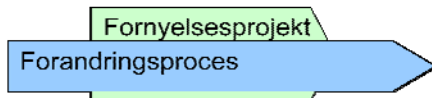
PEV-undersøgelsens sigte var at studere virksomhedslederes opfattelse af, hvad effektiv projektgennemførelse er. Det stod imidlertid hurtigt klart, at vel var lederne interesseret i god og effektiv projektledelse, men de var mere interesseret i effektiv virksomhedsudvikling. Projekter ses som et af flere midler til virksomhedsudvikling. Figur 8 understreger også, at det er nødvendigt at lede hele udviklingsforløbet fra første initiativ til opnået effekt. Figuren illustrerer også forskellen mellem projektorganisationens og projektlederes del af udviklingen og forandringsejerens og forandringslederens ansvar for hele forløbet af et udviklingstiltag.

Figur 9 viser tre forskellige opfattelser af projekt og udvikling/forandring – eller tre forskellige forandringsforløb, som passer til forskellig grad af forandring. De to første kan opfattes som projekt og forandring set fra en projektleders ståsted – der er en forandring, fordi der er et projekt. Medens den tredje ser forandringen som det overordnede – der er et projekt fordi vi vil en forandring.

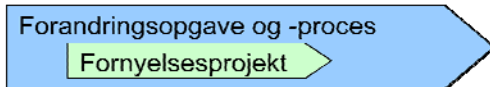
### Opfattelser af projekt og forandring



Projektet leverer løsninger og implementeringsmidler og implementeringsstøtte. Det er modtagerorganisationens opgave og ansvar at implementere og anvende løsningerne således, at den ønskede nytteværdi opnås.



Forandringsprocessen begynder før projektet og projektet udspringer af den. Projektet omfatter både løsningsfremtagning og sideløbende forandrings tiltag. Forandringsprocessen fortsætter efter projektet, indtil tilfredsstillende nyttevirkning er opnået.

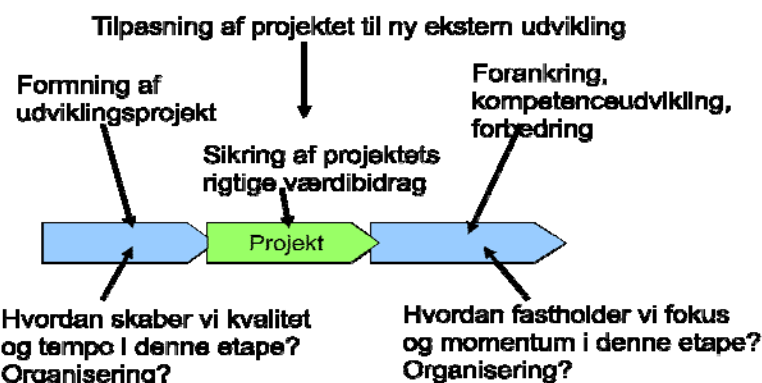


Forandringsopgaven er den overordnede opgave. Et eller flere projekter er praktiske redskaber til at levere løsninger og at eksekvere forandringen.

Figur 9. I de fleste udviklingssituationer er forandringsledelse vigtigere end projektledelse

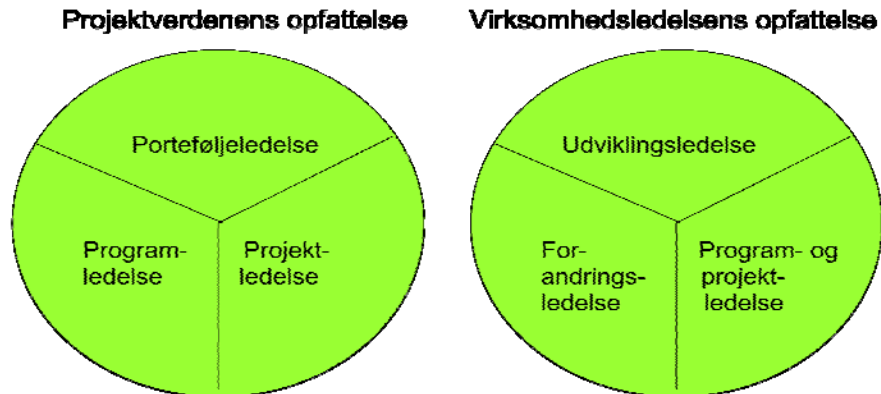
Disse betragtninger rejser spørgsmålet om ordet 'porteføljeledelse' er hensigtsmæssigt ved ledelse af udviklingsaktivitet. Porteføljeledelse opfattes i mange tilfælde som 'administration' af mængden af projekter. Ordet 'udviklingsledelse' kan være bedre som et rigere og mere omfattende begreb – jævnfør de foranstående billeder. Det understreger også, at udviklingsledelse er forretnings- og driftsorganisationens opgave og ikke et projektorganisatorisk fænomen.

### Udviklingsledelse



Figur 10. Udviklingsledelse fra A til Z

## Den ledelsesmæssige træklang



Figur 11. Det sete afhænger af øjnene der ser

### Portefølleledelsens funktioner

#### Lede porteføljen

Bidrage ved analyser og tilrettelægning og formulering af strategi og forretningsplan.

Lede formningsprocessen:

- Facilitere og koordinere fremtagningen af ideer og forslag til realisering af strategien/planen (transformere til en handlingsportefølle).
- Lede/koordinere cost-benefit analyser af ideer og forslag til aktiviteter.
- Lede formningen af porteføllens indhold.
- Lede formulering (scoping) og organisering af porteføllens udviklingsaktiviteter.

Styre (re-forme) porteføljen – timing af aktiviteter, igangsættelse af aktiviteter, opfølgning, lukning af aktiviteter, tilgang af nye aktiviteter.

Tværorganisatorisk koordinering med andre portefølleledere og med projekt-/programejere.

Ressourcestyring – facilitering af ressourceallokering ved flaskehalse, estimering af ressourcebehov (kompetencer og kapacitet) til fremtidens udviklingsaktivitet.

#### Tilsikre drifts- og forretningsresultaterne

Organisere linieansvaret for implementering af aktiviteterne løsninger og dertil knyttet forandringsledelse.

Følge op på resultaterne af porteføllens udviklingsaktiviteter og sammenholde dem med de strategiske mål.

Tilbageføre erfaringer fra porteføllens aktiviteter til strategien – initiere ajourføring af strategien.

Bidrage til udvikling af organisationens forandrings- og implementeringskompetence.

#### Administrere porteføljen

Administrere porteføllens informationssystem.

Administrere ledelsesrapportssystemet.

#### Organisere ledelsesprocesserne

Tilrettelægge portefølleledelsesprocessen og organisere det ledelsesmæssige samvirke om porteføljen.

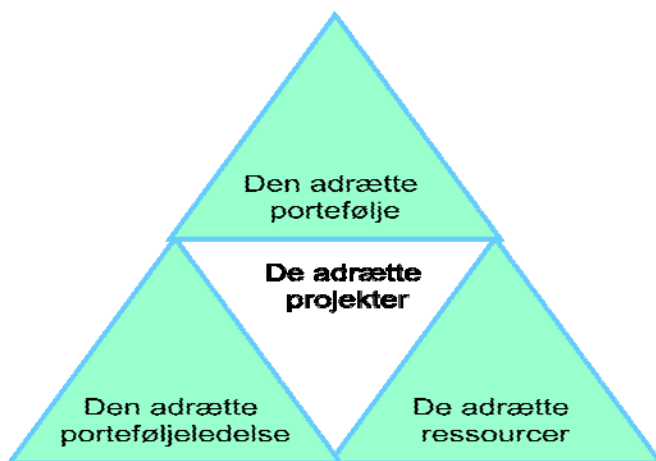
Tilrettelægge porteføllestyringens virkemidler og metoder.

Facilitere opsamling og brug af erfaringer – herunder ressourceforbrug.

## 12. Lederne ønsker dynamik og adræthed i udviklingsaktiviteten

Lederne i PEV-virksomhederne ville have dynamik i udviklingsarbejdet – tempo, resultater på kort tid, drej af retning og omprioritering af aktiviteter, flytning af ressourcer – men vel at mærke med et minimum af spildte kræfter. Det vil sige at undgå frustrationer hos medarbejderne, som synes at de spilder kræfter på at sprede sig over flere aktiviteter og på aktiviteter, som løber ud i sandet. De vil ikke spilde indsats på projekter, som lukkes eller lider en stille død og på ”om igen”, fordi initiativer blev søsat hovedkulds og med forkert målsætning eller forkerte midler.

Der synes at være svar på lederens ønske i begrebet Agile Thinking og til dels i begrebet Lean Thinking. Figur 12 viser en udvikling af disse principper til brug ved ledelse af udviklingsaktivitet. Læs mere herom i bogen 'Adræt Virksomhedsudvikling'.



Figur 12. Grundelementer i adræt virksomhedsudvikling

## Referencer

- Killing, Peter & Thomas Malnight. Must-Win Battles, Prentice Hall, 2005.  
Kotter, John P. Haster, Gyldendal Business, 2008.  
Mikkelsen, Hans (redaktør). Ledelse af Projektmylderet, Børsens Forlag, 2005. (Udsolgt)  
Mikkelsen, Hans & Jens O. Riis. 'Adræt Virksomhedsudvikling', Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet.  
Bogen kan downloades gratis fra [www.prodevo.dk](http://www.prodevo.dk)

Læs flere artikler om ledelse af projektmylderet på [www.prodevo.dk](http://www.prodevo.dk)