

## Fra strategi til projekter – og omvendt

Hans Mikkelsen Jens Ove Riis

### **Indledning**

Der er et gensidigt samspil mellem et projekt i en virksomhed og dens overordnede strategi. På den ene side angiver en strategi en intention om at udvikle virksomheden i en bestemt retning; men hvis den skal virkeliggøres, må det ske igennem et koordineret sæt af aktiviteter, som kan favnes af en gruppe af projekter. Projekter bidrager således til at realisere strategier. På den anden side kan arbejdet med projekter skabe nye erkendelser og bidrag til strategien.

Der er flere grunde til at beskæftige sig med samspillet mellem strategi og projekt. For det første sker der i de fleste udviklingsprojekter ændringer undervejs – både i projektets omgivelser og i projektet. Det giver ikke nødvendigvis mening stædigt at fastholde projektet. Derfor kan det være relevant at undersøge, om de først angivne nyttemål stadig er relevante i en virksomhedssammenhæng.

For det andet må realisering af en udviklet strategi ske igennem iværksættelse af et sæt af projekter, som er indbyrdes sammenhængende. Der er flere hensyn at tage til et sådant sæt af projekter; dels skal relevante områder behandles, dels skal det ske i en rytme, som tager bestik af organisationens forandringsevne.

### **To tilgange til strategi**

Mintzberg et al. (1998) præsenterer to tilgange til at få realiseret en virksomhedsstrategi. For det første, og det er hvad størstedelen af strategi-litteraturen beskæftiger sig med, kan en strategi udvikles på basis af omfattende analyser som en intenderet strategi (ønsket retning og resultat). For det andet, kan der ud fra en virksomheds oplevede mission afledes et mønster af gennemførte handlinger, som bevæger virksomheden i en bestemt retning. I disse tilfælde kan strategi således afledes af de handlinger, som virksomhedens ledelse og medarbejdere har foretaget; man kalder det en emergent strategi.

I virkelighedens dynamiske verden må en virksomhed finde en balance – eller vekselvirkning - mellem en intenderet og en emergent strategi.

På tilsvarende måde kan der være to tilgange til at bringe samspillet mellem strategi og handlinger (projekter) i spil - henholdsvis en top-down og en bottom-up.

### ***Top-down planlægning af et program af udviklingsprojekter***

Når en strategi skal implementeres, må der defineres – og gennemføres – et antal indbyrdes sammenhængende udviklingsprojekter. Ofte bliver de samlet i et program, der går på tværs i virksomhedens funktioner. Det kræver både en bred faglig indsigt i virksomhedens områder og indlevelsessevne i organisationens forandringsevne at

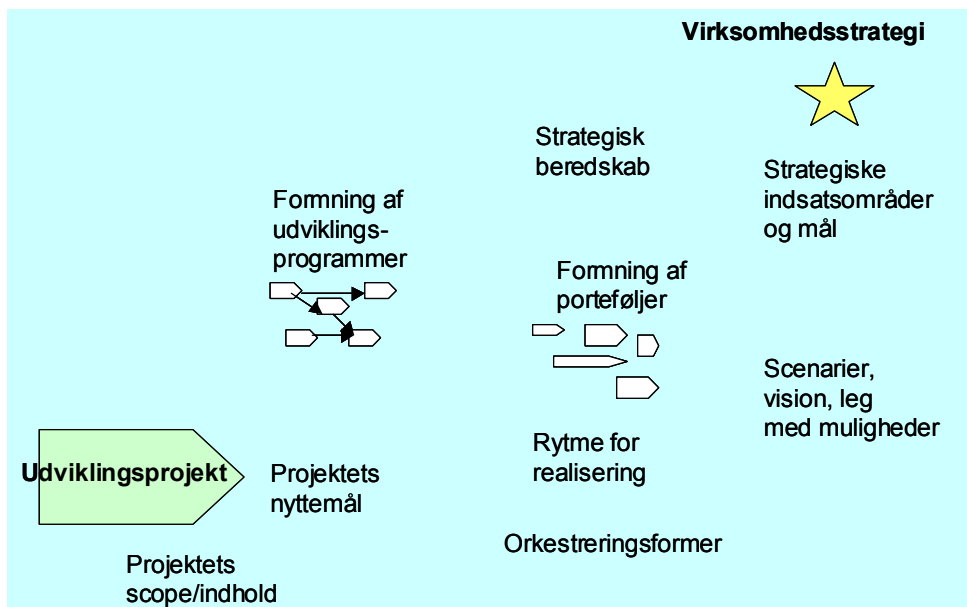
tilrettelægge et program. Men lykkes det, vil der kunne angives et klart sigte og en tydelig rolle for det enkelte projekt.

### *Bottom-up orkestrering af mylde ret af udviklingsaktiviteter*

Erfaringer fra praksis, bl.a. beskrevet i bogen *Ledelse af Projektmylde ret* (Mikkelsen, 2005), viser, at der til enhver tid er mange udviklingsaktiviteter i gang rundt omkring i en virksomhed. De har vidt forskelligt indhold og drives frem af et spektrum af aktører med forskellige motiver – alle legitime. Men hvordan kan man få skabt en sammenhæng, som kan lede virksomheden i en bestemt strategisk retning?

### **Virkemidler til at binde strategi og projekt sammen**

Mange års udvikling af anvendelsen af projektorganisationsformen har ført til, at de to begreber strategi og projekt – hvor sammenhængende de end er – bliver til og dyrkes i to forskellige verdener med hver deres begrebssæt og aktører. Strategi og porteføljeledelse er linie-/basisorganisationens gebet, og projekter er projektorganisationens gebet. Der er et behov for godt binde led mellem en virksomheds strategi og dens mange projekter. Et første skridt kunne være i højere grad at arbejde med integration mellem virksomhedens linieorganisation og dens projektorganisation. Nedenstående figur illustrerer, at der findes en række virkemidler til at knytte virksomhedsstrategi til udviklingsprojekter – og omvendt. De vil oftest med fordel kunne anvendes i en kombination. Nogle virkemidler har størst virkning, når der er en strategisk klarhed i virksomheden, mens andre virkemidler adresserer en situation med stor strategisk uklarhed.



En virksomheds udviklingsaktiviteter kan ordnes i tre retninger (typer):

Forretning – udvikling af produkter og services, markeder, markedsføring, forretningsprocesser, finansiering etc.

Kompetence – udvikling af faciliteter, systemer, teknologier, medarbejderkunnen, ledelseskunnen, støtteprocesser etc.

Omverdensrelationer – udvikling af forholdet til ejere, samfundet, nærmiljøet, myndighederne etc.

De tre typer kunne være det overordnede mønster for gruppering af projekter, men en ulempe er, at det kan blive vanskeligt at argumentere for de kompetenceudviklende aktiviteter. Derfor bør der dannes et sæt porteføljer af udviklingsprojekter (og andre aktiviteter), som modsvarer virksomhedens strategiske indsatsområder. Det vil bl.a. betyde, at tiltag vedrørende kompetenceudvikling kobles på forretningsudviklende tiltag og derigennem begrundes strategisk og forretningsmæssigt.

### *Ledelse af udviklingsaktivitet – orkestreringsformer*

Førnævnte skelnen mellem top-down og bottom-up tilblivelse af porteføljer af udviklingsprojekter er udtryk for forskellige ledelsesformer. I forskningsprojektet 'Den ProjektEffektive Virksomhed' fandt vi flere virkemidler, som vi har kaldt orkestreringsformer inspireret af sammenligning med forskellige musik- og orkesterformer. Formerne er vist i nedenstående figur.

#### **Orkestreringsformer**

- 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

Nogle af orkestreringsformerne bygger på stærkt decentraliseret initiativtagning og medvirken til koordinering med andre initiativer i porteføljen. Andre repræsenterer en mere central styring. Generelt bør der dog være en leder (ejer) af hver portefølje, men

orkestreringsformerne er udtryk for, at der findes forskellige ledelsesmuligheder. (Læs mere i bogen 'Ledelse af projektmylderet').

Det må overlades til den enkelte virksomhed, som søger en vifte af orkestreringsformer, selv at vurdere deres egnethed og anvendelsessituation. Til hver orkestreringsform knytter der sig i princippet et bestemt anvendelsesområde og et sæt vilkår for med fordel at kunne anvendes – selv om det ofte er muligt kun at angive det i store træk. For eksempel kan virksomhedens strategiske situation være vejledende for, hvornår en orkestreringsform vil være hensigtsmæssig. I nogle tilfælde kan det være hensigtsmæssigt at satse på en decentral initiativtagning, iværksættelse og koordinering, fordi mellemledere og medarbejdere har god føling med trends og muligheder. Det kan guides ved nogle af de ovennævnte ledelsesformer, men bygger grundlæggende på en fornyelseskultur, hvor medarbejderne er aktive og selv koordinerer initiativerne. Forudsætningen er, at der er et informationssystem, som viser porteføljens indhold og ventende initiativer.

#### *Store og små udviklingsaktiviteter*

Når man kan tale om, at der er et mylder af udviklingsaktiviteter, hænger det sammen med, at der tages initiativer til udvikling og forbedring overalt i organisationen. Nogle har en kortere tidshorisont og kan formuleres ret konkret; andre har længere horisont, men går på tværs af afdelinger og funktioner; og atter andre kræver hele virksomhedens bevågenhed – jf. nedenstående figur.



Der er som regel god styring af fornyelsesprogrammerne, fordi de har topledelsens bevågenhed og der ofres en stor indsats på tilrettelægning og styring. Tilsvarende er der oftest fornuftigt greb om mængden af forbedringsopgaver, bl. a. fordi de holdes indenfor en afdelingsleders regi og er små og kortvarige. Mylderet er de mange udviklingsprojekter, hvor der er behov for porteføljeordning.

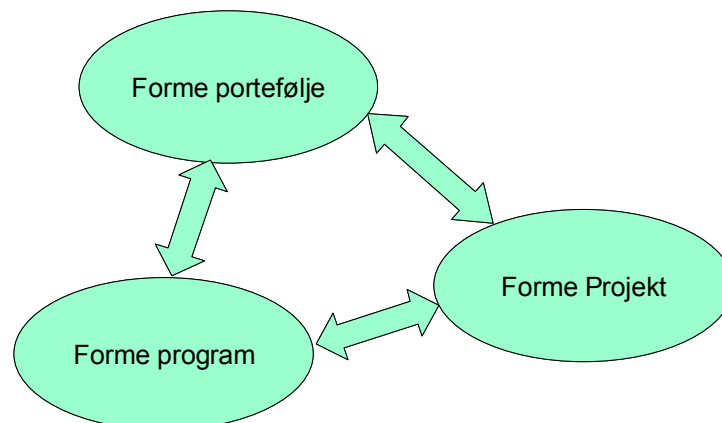
I det følgende vil vi behandle de øvrige virkemidler, som er nævnt i den første figur. Heraf er nogle omfattet af listen over orkestreringsformer.

### *Formning af udviklingsporteføljer og -programmer*

Når ledelsen har formuleret den kommende tids strategiske udfordringer, indsatsområder og mål, er det ikke usædvanligt, at den anmoder om afdelingernes (forslag til) bidrag til realisering af strategien. Umiddelbart fører det til isoleret set fornuftige bidrag, men der er risiko for, at afdelingslederne fortolker strategien forskelligt og at de har forskellig målestok for bidragenes værdi. Dertil kommer, at der dannes såkaldte 'siloprojekter' – dvs. at en række tiltag bliver enkeltstående i stedet for at være fælles tværorganisatoriske effektfulde projekter.

Både organisationsteoretikere og ledere sætter spørgsmålstegn ved at skabe porteføljer ved sortering af en bunke ideer og en 'kriterie sigte'. Et resultat af undersøgelsen "Den ProjektEffektive Virksomhed" er, at relevante og værdifulde udviklingstiltag skabes ved alvorlige overvejelser om, hvordan udfordringer, strategi og forretningsudvikling kan håndteres – samt at projekterne ikke bør ansues enkeltvis, men ses i sammenhæng. De skal samles i porteføljer og udviklingsprogrammer. Et strategisk indsatsområde modsvares med andre ord af et program eller en portefølje med flere tiltag.

Begreberne portefølje og program fremstilles ofte som indeholdende projekter. Sandheden er, at de indeholder både tværorganisatoriske projekter og afdelingsvise tiltag, som er projekter, opgaver og endda driftsmæssige tiltag. I det følgende bruges dog ordet projekt for alle tiltag.



Porteføljer formes ikke bare ved den jævnlige strategiplanlægningsrunde eller den årlige forretningsplanlægning og budgetlægning. Både udviklingen i den turbulente omverden og udviklingsaktiviteternes afvigelse fra planlagt forløb tilsiger hyppige indgreb i porteføljen i en løbende formningsproces. Den kan have vekslende intensitet derved, at ledelsen gennemfører jævnlige revurderinger og justeringer af strategi og virksomhedsmål og ved, at der sker en årlig forretningsplanlægning og budgettering.

Principper ved formningen af porteføljer er bl.a.:

- Der skal lægges kræfter i at omforme problemstillinger, udfordringer og muligheder til velformede udviklings- og forbedringstiltag – som 'hele' projekter og opgaver, for at sikre maksimal effekt
- Store udviklingstiltag bør struktureres og organiseres som programmer (frem for at være store projekter), og projekter og opgaver bør så vidt muligt samordnes i programmer. Formålet hermed er at opnå styrbarhed (jf. bl.a. ovennævnte diskussion om at koble forretningsudviklingstiltag og kompetenceudviklingstiltag)
- Porteføljens indhold af aktiviteter skal balanceres ud fra et sæt kriterier. Typisk er der tale om følgende kriterier:
  1. Maksimere porteføljens forretningsværdi
  2. 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, antal aktiviteter vs. gennemførelseskapacitet)
  3. Sikre porteføljens strategiske retning – herunder opfyldelsen af eksterne autoriteters krav

Der fordres iscenesat en formningsproces og en formningsorganisation, hvor udgangspunktet er virksomhedens udfordringer på hvert indsatsområde, strategien, forretningsmålene, ideer til nyudvikling og forbedringer. Ideerne kommer ikke alle tilfældigt. Formningsprocessen indeholder iscenesættelse af ideudviklingen for at få kvalificerede ideer og ideer, som har indbyrdes sammenhænge og understøtter hinanden; for eksempel et Business Development Forum, et 'Ideland', og ideudviklingsworkshops. Det kan forstås således, at der for hver portefølje kan være en ledergruppe, som med mellemrum samles for at forme porteføljen – hjulpet af stabsmedarbejdere. I tilknytning til disse formningsrunder opsamles ideer og forslag, og der arrangeres om fornødent workshops og andre arrangementer for belysning af problemstillinger og frembringelse af ideer. Det fordrer informationssystem, hvor ideer og besluttede tiltag kan synliggøres for initiativtagere og beslutningstagere. Formningsprocessen indeholder også et forankringselement, som opfyldes bedst når ledere medvirker direkte i processen. Den fordrer, at chefer er indstillet på at skabe tværgående og samordnede tiltag. Når større dele af processen udføres af stabsenheder – f.eks. en business development stab – må forankringen hos lederne sikres på anden vis.

#### *Sammenhæng mellem individuelle udviklingsprojekter*

Ideer, som kommer tilfældigt, skal sammenholdes med andre ideer og formes til helstøbte, værdifulde projekter. Projekter, som har tætte sammenhænge i form af rækkefølge og nødvendighed for at opnå et samlet forretningsresultat, kobles sammen i programmer. Det kan f.eks. være kobling af kompetenceudviklingsprojekter med forretningsudviklingsprojekter, som de skal understøtte. Omvendt brydes store udviklingsopgaver ned til at være programmer sammensat af flere projekter, for at

opnå etapevis gennemførelse og bedre styrbarhed. Dette kan meget vel føre til, at nogle 'strategiske porteføljer' helt har form af udviklingsprogrammer.

Der er forskellige tilgange til at skabe sammenhænge:

Forretningsudvikling, dvs. hvilke aktiviteter bidrager til udvikling af et forretningsområde? For eksempel, udvikling af produkter, serviceydelser, sikring af leverance, kvalitetssikring over for kunder.

Forretningsprocesser, dvs. hvilke processer og støtteprocesser bidrager til gennemførelse af en af virksomhedens kerneprocesser? For eksempel, leveranceprocesser til kunder støttes af distribution, after sales service, indkøb, produktion, produkttilpasning, nødvendig kompetenceudvikling, etc.

Produktprogrammer, dvs. hvilke produkter understøtter hinanden salgsmæssigt? Hvilke produkter baseres på en fælles platform og anvender fælles teknologier? Hvordan kan teknologiudviklingsprojekter danne basis for efterfølgende udvikling af en række produktversioner?

Tidshorisonter, dvs. hvilke udviklingsaktiviteter bidrager til virksomhedens kortsigtede forretningskabelse (inden for de næste to år), hvilke har relation til den forretning der skal skabes inden for de næste 2-5 år, og hvilke aktiviteter rækker ud over en 5-årig horisont?

Ofte må der arbejdes med flere typer af sammenhænge for at sikre en bred tilgang til udpegning af de mest centrale sammenhænge. Formningen må gøres ud fra en række kriterier for, hvornår problemstillinger er påtrængende, hvad der er værdifulde ideer og projekter, hvordan der skabes balance og synergi i porteføljen, hvordan porteføljen bliver styrbar, hvordan projekter og programmer formes. Porteføljens samlede (forretnings)virkning er målet og begrænsningen er de udviklingskræfter, der kan fremskaffes. Porteføljens værdi bør være større end summen af projekternes værdier. Porteføljens samlede risici er mindre end summen af projekternes risici.

Som tidligere nævnt kan det være et godt udgangspunkt at søge at knytte en porteføljes projekter sammen i programmer. Det skærper blikket for synergi og andre sammenhænge mellem projekterne og gør det nemmere at vælge projekter til og fra. Et program:

er en kompleks samling projekter (og opgaver) som sammenhængende opfylder et strategisk udviklingsmål

er styret af en vision og et helhedskoncept - dets indhold kan kun i nogen grad tilpasses undervejs

har tværorganisatorisk rækkevidde og der er fokus på opnåelse af drifts- og forretningsnytte, og

håndteres af en programledelse og projektledere.

Projekterne i et program har altså en tættere sammenknytning end projekterne i en portefølje.

Ovenstående lyder som en logisk og lineært fremadskridende proces. Men det er reelt en iterativ proces med flere porteføljescenarier og kritiske revurderinger af både cost-benefit estimer, risici og ressourcekapaciteten. Det vanskelige er at reducere de mange gode ideer til en portefølje, som er realistisk ud fra investerings- og ressourceramme. Egentlig bør man, som nævnt ovenfor, ende med en prioritering af listens tiltag således, at man kan sætte et fåtal i gang. Resten kan stå til iværksættelse på et senere tidspunkt eller stå i kø på venteliste. De er ikke afvist, men kommer til prioritering igen.

Nedenfor vises et eksempel på transformationen fra et strategisk indsatsområdes problemstilling til et samordnet sæt tiltag. Først princippet i den såkaldte transformationsmatrix.

<b>Transformation fra strategi til tiltag i strategisk indsatsområde:</b>	
Strategisk udfordring: Strategisk mål: Ønsket position:	
Strategi idegrundlag:	Mål og position søges opnået ved at .....
Bidrag fra udviklingsområderne:  Marked og kunder Produkter og ydelser Forretningsprocesser Organisation Faciliteter og systemer Personale og kompetencer Finans og økonomi --- ---	Ved at: (beskriv ideer til fremtidig situation, beskriv ideer til tiltag)

Dernæst et eksempel fra en virksomhed

<b>Transformation fra strategi til tiltag i strategisk indsatsområde: <i>Afsætning af procesanlæg 'M1' i Nordeuropa</i></b>	
Strategisk udfordring: Strategisk mål: Ønsket position:	'M1' er hovedprodukt og virksomheden præsterer ikke overskud som følge af for lille DB på 'M1'. 'M1' kundeprojekter skal i løbet af 1,5 år løftes fra dækningsgrad 28% til >40%. Virksomhedens overskudsgrad skal om 2 år være min. X%. Positionen på det nordeuropæiske marked skal fastholdes



Strategi idegrundlag:	Mål og position søges opnået ved at levere anlæg, som tilpasses kundens behov gennem konfigurering i stedet for konstruktion af skræddersyede løsninger
<i>Bidrag fra udviklingsområderne:</i>	<i>Ved at:</i>
Produkter og ydelser	Anlæg på basis af en produktplatform (grundkoncept) og konfigurerbarhed til kunders behov.
Proces: Produktudvikling	Produktudvikling skal styrkes og skabe et customiserbart og konfigurerbart produkt 'M1'. Antallet af egenfremstillede komponenter reduceres til fordel for anvendelse af leverandørers katalogkomponenter. Anlægsmoduler og units standardiseres mest muligt for genbrug (byggeklodssystem). Der etableres en M1 produkt(udviklings)gruppe.
Proces: Anlægsdesign	I udviklingsperioden skaber produktgruppen alle tilbuds- og kontraktløsninger – eller reviewer og godkender sælgerens design. Sælgerne skal have en anlægskonfigurator på deres bærbare PC, så de kan konfigurere i dialog med kunden.
Proces: Anlægs konstruktion	Kundebestemt konstruktion på anlæg efter standardkoncept skal kun omfatte bærende konstruktioner. Konstruktionerne skal modsvare en fast produktionsproces. Projekter skal kunne købe non-core units hos preferred suppliers
Proces: Fremstilling	Egen produktionskvalitet skal forbedres. Fejlprocent < X Produktiviteten i egen produktion skal være 25% højere end i år YY
Projektledelse	Projektledere skal lede projekter (ikke være projektingeniør, men contract manager) Projektledelse skal varetages af fuldtids projektledere.
Organisation, personale og kompetencer	Sælgerne skal være kompetente til at føre dialog med kunder om anlægsdesign således, at de besvarer kundens ønsker og ideer med en konfiguration, som opfylder kundens reelle behov. Sælgerne skal anvende et modelsæt for kundens behovsdata, anlægskonfigurering, prissætning, tilbudsopstilling og omkostningskalkulation.

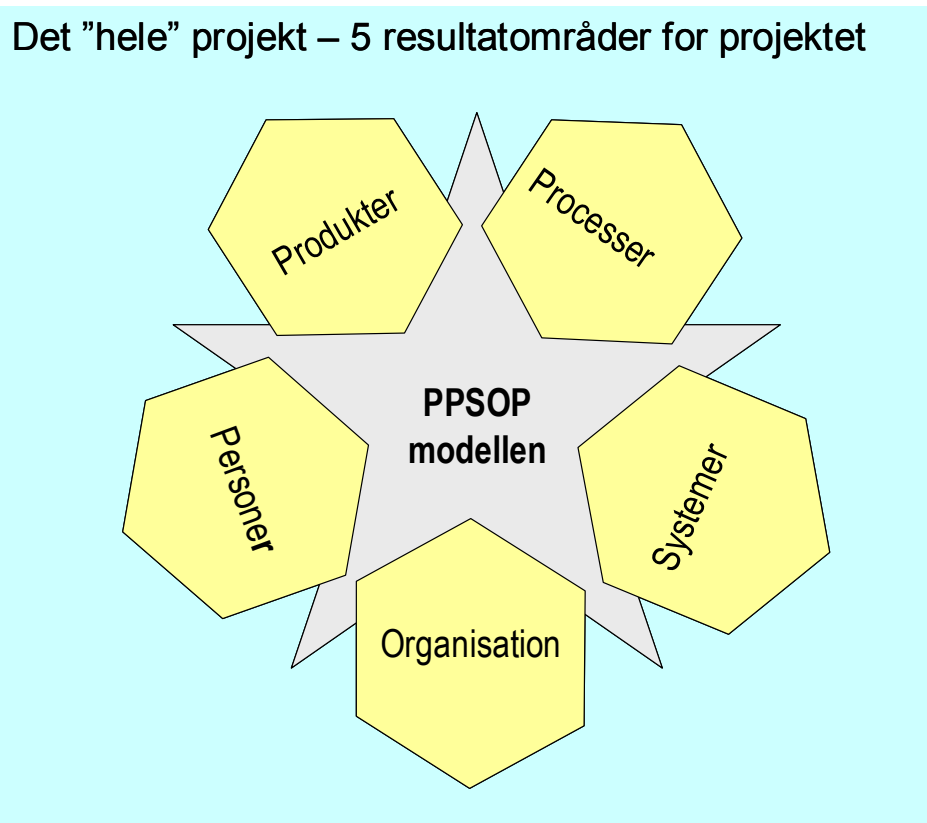
### Udviklingsprojekter

Herfra afledes en række projekter og ændringsopgaver. Nogle vedrører et enkelt punkt i listen over fremtidsideerne, andre kan dække flere punkter. Nogle eksempler:

- Udvikling af modulariseret M1 anlæg
- Tilrettelægnings af en anlægsdesign-proces med brug af en IT-baseret konfigurator.
- Udvikling af model og database for anlægskalkulation
- Kompetenceudvikling af sælgerne og indarbejdning af ny tilbudspolitik

Som før nævnt skal de enkelte udviklingsprojekter også formes. Ikke således, at man tidligt beslutter en løsning, som projektet skal levere, men således at den problemstilling projektet skal løse eller den potentielle mulighed projektet skal udnytte tydeliggøres og afgrænses. Det er projektets opgave at finde løsningsmuligheder og at vælge løsning. Men formningen af projektet skal tilsikre helhedstænkning – og derved tvinges man også til at tænke projektet tværorganisatorisk frem for afdelingsbegrænset.

Den nedenfor viste PPSOP-model er typisk for 'hele' udviklingsprojekters indhold – forstået således at et udviklingsprojekt vil forny/forandre processer i virksomheden, deres output, organiseringen af opgaverne i processerne, de systemer og faciliteter som processerne behøver samt personalets kompetence, præstationsnormer og adfærd. De kaldes indsatsområder eller resultatspor (se Grundbog i Projektledelse).



### ***Strategisk beredskab***

Oftentimes, strategic signals are received internally within the organization and from its environment, both vague and specific in different directions. It is not necessary for departments to propose relevant development measures, but it can be difficult to create a common direction. In such a situation, it can be useful to set the organization in a position to carry out strategically important projects with short

gennemløbstid og igennem et effektivt tværorganisatorisk samarbejde – ved at tænke i baner af opbygning af et strategisk beredskab, snarere end at fastlægge strategier og handlingsplaner.

Et strategisk beredskab skabes igennem fælles diskussioner af muligheder og udfordringer. I stedet for klare udmeldinger om en strategisk retning leges med nye muligheder, som udforskes i form af scenarier, så der fremstår en sammenhængende beskrivelse og vurdering af en mulig strategisk retning. Ved at diskutere sådanne mulige retninger på en workshop med deltagelse fra relevante afdelinger, bliver der skabt en fælles forståelse af muligheder og trusler.

Tiltag i form af projekter og eventuelt programmer formes og iværksættes just-in-time og initiativerne kan komme fra flere sider i organisationen. Porteføljeledelsen agerer adræt og forrningsprocessen er hurtig.

### *Scenarier som grundlag for dialog mellem strategisk retning og udviklingsprojekter*

Et vigtigt virkemiddel til at udvikle et strategisk beredskab er at skabe scenarier og visioner for mulige fremtidige udviklingsforløb.

I lyset af den ofte store strategiske uklarhed, som en virksomhed er konfronteret med, er der behov for at "lege" med nye muligheder. Ofte kan man med fordel formulere 2-3 markant forskellige muligheder – for at få skabt en bred opmærksomhed om forskellige strategiske retninger og deres konsekvenser. Arbejdet med at udvikle og drøfte forskellige scenarier kan udgøre et bindeled mellem strategi og projekter ved at skabe rammer for en konstruktiv dialog mellem de to områder. Scenarier repræsenterer på den ene side et helhedsbetonet billede af en retning, som virksomheden kan bevæge sig i – uden at der stilles skarpt på bestemte strategier og mål. Men på den anden side kan arbejdet med at diskutere de mulige konsekvenser af et bestemt scenario danne grundlag for at identificere kortsigtede indsatsområder. Ligesom med udvikling af en virksomheds strategiske beredskab ligger værdien i den dialog der føres i virksomheden.

Under et strategisk udviklingsseminar med deltagelse af 12 ledende medarbejdere i en mindre virksomhed fremkom der flere ideer til retning for virksomhedens udvikling, f.eks. at levere hele produktionsanlæg i stedet for kun nøgleprocessen, og at satse på et bredere spektrum af teknologier. I mindre grupper blev scenarierne gennemarbejdet, og deres konsekvenser blev vurderet.

Der blev ikke truffet nogen konklusion på seminaret, men efterfølgende har virksomheden arbejdet videre med ideerne, hvor der bød sig en anledning, f.eks. i forbindelse med konkrete kundeordrer. Seminaret bidrog til at skabe en bred accept af, at man ville arbejde med de nye retninger.

### *Rytme for realisering*

Et udviklingsprojekt rummer mange hensyn at tage stilling til. I et forsøg på at indkredse, hvad et nyt udviklingstiltag bliver for et projekt, har vi foreslået at arbejde

med fire forskellige perspektiver hver repræsenteret ved et billede (p. 21 og p. 226 i Mikkelsen & Riis, 2005):

Forretningsbilledet fokuserer på de strategiske aspekter og projektets nytte i virksomhedssammenhæng

Det tekniske billede behandler tekniske udfordringer i form af teknisk usikkerhed og kompleksitet

Organisationsbilledet fremhæver de menneskelige og organisatoriske aspekter ved projektet, så som kompetence, motivation og accept

Interessentbilledet arbejder med de interessenter der er omkring projektet

Hvert billede fremhæver særlige facetter og perspektiver ved projektet, og der knytter sig til hvert billede begreber og metoder til at arbejde med billedet. Modellen er foreslået brugt ved begyndelsen af et projekt for at danne sig et indtryk af, hvilken type projekt der er tale om, f.eks. hvor man forventer at måtte bruge megen tid og opmærksomhed. Vi har set mange eksempler på, at et projekt er blevet defineret og planlagt som et rent teknisk projekt, hvor det udvikler sig til at have stor tyngde i organisatoriske aspekter og håndtering af interessenter.

Modellen med de fire perspektiver kan også bruges til at finde en hensigtsmæssig rytme for et udviklingsprojekt eller – program. For eksempel vil forretningsbilledet indfange timing af tiltag i forhold til den strategiske nødvendighed eller til ydre hændelser. Over tid vil virksomhedens strategiske agenda skifte, f.eks. kan den strategiske situation i en periode forekomme stabil og afklaret, mens den på et senere tidspunkt kan være afløst af paradigmeskift og turbulens.

Ligeledes vil arbejde med organisationsbilledet afdække organisationens implementeringsformåen, dvs. hvor meget den er indstillet på at sætte i drift og i hvilken takt.

De fire billeder kan hver for sig give forslag til en hensigtsmæssig rytme for realisering af et projekt eller program, men der skal ofte foretages en vanskelig afvejning af de forskellige hensyn, som billederne repræsenterer. På den anden side udgør en bredt anlagt diskussion af valg af rytme ud fra en analyse af de fire billeder en mulighed for at få behandlet sammenhængen mellem strategiske udfordringer og realisering af individuelle projekter på en systematisk måde. De fire billeder udgør et sprog for en dialog.

Mange virksomheder iværksætter et Lean program, men i flere tilfælde er rytmen for programmet præget af forretningsbilledet og det tekniske billede, idet der lægges vægt på hurtigt at demonstrere de store gevinstmuligheder. Det kommer derfor ofte som en overraskelse for ledelsen, at medarbejderne bliver stressede, bl.a. fordi implementering af Lean indebærer en helt ny måde at planlægge og at samarbejde på, som vender op og ned på mange indgroede vaner og forestillinger. Der må derfor findes en rytme, som i højere grad tager højde for den nødvendige tilvænning.

### *Strategimål kontra projektmål*

Det er en klassisk projektopfattelse, at projekter har klare og veldefinerede endemål i form af produktprodukter – ofte indledningsvis defineret ved en kravspecifikation. Nyere tids projektopfattelse – især i Skandinavien – er, at fokus skal være på projekters nyttemål. Det vil sige mål i form af den nye drifts- og forretningssituation, som projektets produkter skal føre til – inklusive det udbytte, de værdier og den nytte for interessenter, som anvendelsen af produkterne skal føre til. Denne målbeskrivelse kommer før beskrivelsen af projektets produkter, for de skal findes og vælges undervejs i projektet blandt flere mulige løsninger som midler til at opnå nyttemålene. Nogle taler endda om, at projektet direkte skal skabe virksomhedens værdier – men det synspunkt rejser dog spørgsmål om driftsorganisationens rolle versus projektorganisationens rolle.

Denne nyere opfattelse af målhierarkiet binder på udmærket vis projekters mål til portefølgers mål og de strategiske mål – fordi de netop udtrykkes i værdi- og nytte termer. Der er ikke altid 1:1 sammenhæng, fordi et projekts bidrag er delvist, og fordi det strategiske mål må opnås ved flere projekters fælles effekt (derfor kobles nogle projekter i et program).

<b>Business Case</b> Brug eventuelt denne ramme for udarbejdelse af Business Case på et udviklingsprogram og porteføljens projekter. Elementer: Visionen – fremtidsbillede af verdenen og ideen Behovet og brugernes/kundernes erkendte behov Strategi- og forretningsvirkning (udbytte) Konkurrenceforhold – nødvendig competitive edge Forretnings-/afsætningsmæssige potentialer Forretnings-/afsætningsmæssige usikkerheder og udfordringer Teknisk og logistisk gennemførelse Tekniske og logistiske usikkerheder og udfordringer Forandringsopgaven Forandringsopgavens usikkerheder og udfordringer Den interessepolitiske verden Interessepolitiske usikkerheder og udfordringer Kompetence- og ressourcebehov og	<b>6 Spørgsmål til projekter:</b> 1) Hvordan bidrager dette projekt til opfyldelsen af strategi og forretningsmål? - Fit – projektets overensstemmelse med strategien? - Bidrag – projektets bidrag til gennemførelse af strategien? - Vigtighed – projektets vægt og vigtighed? 2) Hvilke værdier leverer projektet – de sikre hhv. de potentielle? 3) Hvad kan tage livet af dette projekt – usikkerheder, risici? 4) Hvordan hænger dette projekt sammen med andre projekter (Program)? 5) Hvilke projekter bør dette projekt eventuelt lægges sammen med? 6) Hvilke portefølje-merværdier opstår ved at samordne projekterne?
--	--

muligheder Ressourcemæssige usikkerheder og udfordringer  Økonomi – investering, finansiering, omkostninger, udbytte Økonomiske risici	
--	--

### Et sammenfattende billede

Nedenfor vises et billede, som sammenfatter elementerne i koblingen mellem strategi og udviklingsprojekter – opnået gennem formning af porteføljer, programmer og projekter og ved orkestreret ledelse.

Bemærk at der i illustrationen findes et 'venteland'. Mange virksomheder lider af 'projektforstoppelse', fordi for mange projekter sættes i gang uden hensyn til, at ressourcerne allerede er fuldt optaget af arbejde på andre projekter. Projekter bør sættes i gang i den takt andre projekter gøres færdig og der er kræfter til dem.



Portefølleledelse opfattes ind imellem som at holde styr på mængden af udviklingsaktiviteter – hvilket nemt udarter i et styringsbureaukrati. Agilean portefølleledelse er at maksimere porteføljens 'through-put'. Det vil sige den værdimængde, som porteføljen genererer pr. år – med vægt på kort tid fra projektstart til profit, værdifulde projekter, synergi i porteføljen og optimal ressourceudnyttelse.

## **Nogle problemstillinger i forbindelse med at skabe sammenhæng mellem strategi og projekt**

I forskningsprojektet 'Den ProjektEffektive Virksomhed' så vi nogle ofte forekommende udfordringer ved at omsætte strategi til relevante udviklingsprojekter – og omvendt at knytte projekter til virksomhedens strategi.

### *Formidling af en strategi er forskellig fra dens udvikling*

Strategien udarbejdes ofte af en snæver kreds og forstås tydeligt af de medvirkende aktører. Kommunikationen til resten af lederne fører ikke til samme klare opfattelse hos dem - de tolker det hørte forskelligt. Deres initiativer bliver derfor ikke altid relevante og værdifulde.

### *I et strategisk tomrum bliver projekter let kastebold mellem interessenter*

I mangel af en klar, fælles strategi bliver et projekt let genstand for kræfter, der forsøger at trække projektet i forskellige retninger. Lederne iværksætter tiltag i eget områdes interesse.

### *Flere modsatrettede mål og flere dagsordener*

Et projekt har ofte flere – af og til modsatrettede – strategiske mål. For eksempel havde et program for produktionsudvikling i en virksomhed et officielt mål at opnå en større produktivitet, men ledelsen erklærede midt inde i udviklingsprogrammet, at det i lige så høj grad tilstræbte at udvikle virksomhedens evne til at gennemføre organisatoriske forandringer, dvs. var et organisationsudviklingsprojekt.

## **Afslutning**

Denne artikels ærinde er at vise, at der findes flere virkemidler til at skabe en bedre forbindelse mellem det enkelte udviklingsprojekt og virksomhedens strategi.

Endvidere at vel kan der være meget arbejde forbundet med at finde og formulere strategi, men netop transformationen fra strategien til handlingsprogrammer, som er relevante, værdifulde og styrbare er en endnu større og indsatskrævende opgave.

Dertil kommer, at tidens turbulens og uklarhed betyder, at strategiovervejelser og formning og ledelse af udviklingsprogrammerne er en løbende opgave og ikke blot knyttet til den årlige budgetlægning og strategirunder med 2-3 års mellemrum.

Begrebet adræthed er forsøgt udfoldet i forbindelse med virksomheders udvikling i en ny publikation (Mikkelsen & Riis, Adræt Virksomhedsudvikling, 2006).

Ud fra de udfordringer og den praksis vi har set må vi konkludere, at kvaliteten i koblingen mellem strategi og udviklingstiltag må baseres på involvering af flere ledere aktivt i strategi- og formningsprocessen. Der skal være dialog, scenarier, iderunder og formningsworkshops. Vi har også set, at visualisering af programmer og porteføljer i tidsbilleder er et nyttigt virkemiddel, når parterne diskuterer projekter, værdi, rækkefølger og sammenhænge.

## **Referencer**

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998) Strategy Safari, Prentice-Hall

Mikkelsen, H. (2005) Ledelse af Projektmyldret, Børsens Forlag (omhandler resultater fra forskningsprojektet 'Den ProjektEffektive Virksomhed')

Mikkelsen, H. & Riis, J.O. (2005) Grundbog i Projektledelse, Prodevo

Mikkelsen, H. & Riis, J.O. (2006) Adræt virksomhedsudvikling, Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet (omhandler resultater fra udviklingsprojektet 'Agile & Lean Project Portfolio Management')

## **Om forfatterne**

Hans Mikkelsen er dels konsulent (Prodevo Projektmetodik) med fokus på udvikling af virksomheders projektkompetence, dels adjungeret professor ved Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet.

Jens O. Riis er professor ved Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet.

Begge er forfattere til bl.a. Grundbog i Projektledelse og en række andre bøger og artikler om projektledelse.