

Ledelsens udvælgelse af projekter

Susanne Teglkamp, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent og ledelsesrådgiver.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne. Se mere på www.tegkamp.dk



Lige vendt hjem fra 2. modul af Executive Management Programme, INSEAD/Business Kolding er mit hoved fyldt med mange spændende input og inspiration. Dette indlæg er kraftigt inspireret af et af temaerne på andet modul: Innovation. Vi blev ført igennem temaet af Professor Manuel Sosa ved INSEAD

Hvorfor kuldsejler mange projekter undervejs eller i bedste fald bliver meget forsinkede eller overskrider budgetterne? Hvorfor får projekterne ikke den effekt, som man havde tiltænkt dem? Et af svarene hænger sammen med ledelsen strategiske styring af projekterne eller mangel på styring.

Hvem sætter de nye projekter i søen?

I de fleste virksomheder sættes løbende nye projekter i gang. Projekterne kan have meget forskellig karakter lige fra de store strategiske udviklingsprojekter, der skal sikre forretningen fremadrettet, til mindre projekter, der handler om at forbedre eksisterende produkter eller forretningsgange. Men hvem er det egentlig, der sætter de nye projekter i søen? Er det den enkelte afdeling eller medarbejder, der brænder for en idé eller er det ledelsen, der suverænt beslutter hvilke projekter, der skal sættes i gang eller hvilke der skal have dødsstødet? Spørgsmålet er interessant, fordi der er risici både ved en topstyret og en decentral beslutningskompetence for igangsættelse af nye projekter.

Hvis igangsættelse af nye projekter overlades helt til det decentrale initiativ, så er sandsynligheden for at projekterne kommer i mål rimelig stor. Risikoen er at der bruges kræfter på projekter, der reelt ikke er behov for eller som ikke understøtter virksomhedens strategi. Hvis beslutningsprocessen omkring ny projekter udelukkende ligger på direktionens niveau, så sikrer man, at der er overensstemmelse mellem projektporteføljen og virksomhedens forretningsstrategi. Til gengæld kan en meget topstyret beslutningsproces medføre at de gode ideer, der er rundt i organisationen får trænge kår. Vi risikerer at gå glip af en masse initiativ og potentielle gode forretningsideer.

Løsningen er som så mange ting i livet hverken sort eller hvid. Løsningen er en topstyret beslutningsproces kombineret med plads til at igangsætte projekter i mindre skala på decentralt niveau. Projekter i mindre skala defineres ud fra hvor mange ressourcer tidsmæssigt og økonomisk det er i orden at bruge, uden at man skal have godkendelse fra direktionen.

Hvilke projekter skal leve og hvilke skal dø?

Det er sjældent projekt ideer der mangler. Som regel er der langt flere projekt ideer end der er ressourcer til at gennemføre dem. Hvis ikke der sker en ledelsesmæssig prioritering øges risikoen for forsinkelse i projekterne, at det er de forkerte projekter, der nyder fremme, at projektkostningerne stiger. Så der er alt mulig grund til at have en stram ledelsesmæssig styring af hvilke projekter der skal leve og hvilke der skal dø eller med andre ord: at ledelsen sammensætter projektporteføljen.

Ledelsesmæssigt mod

For at træffe de rigtige beslutninger ved sammensætningen af projektporteføljen kræves en række ledelsesmæssige kompetencer, herunder mod. Mod til at skære projektporteføljen til – også selvom det vil gøre nogle afdelinger eller medarbejdere sure. De rette tilvalg og fravalg kan være afgørende for virksomhedens resultater.

Overblik

Det kræver også overblik over de projekter der er i gang, hvilke der er nødvendige og ikke mindst overblik over de ressourcer, der er til rådighed.

Systematik og transparens

En god beslutningsproces indeholder bl.a. systematik og transparens. Systematik for så vidt angår hvornår og hvordan man udvælger projekterne og evaluerer dem. Transparens for så vidt angår hvem der har beslutningskompetencen og efter hvilke kriterier projekter vælges til eller fra.

Sammenhæng til forretningsstrategien

At udvælge de rette projekter er en benhård prioritering. Hvis ikke man har en klar forretningsstrategi, så kan det være svært at foretage en prioritering og så er det man kan se projekter der går i alle retninger og uden sammenhæng på tværs i organisationen.

Kriterier for udvælgelse af projekter

Til at støtte sig i udvælgelsesprocessen er det en rigtig god idé, hvis ledelsen har fastlagt de kriterier, som vil blive lagt til grund for beslutning om at igangsætte et projekt. Følgende kriterier kan med god fordel inddrages:

- Projektets match til forretningsstrategien.
- Projektøkonomien, hvad koster det at udvikle og gennemføre projektet?
- Organisationens formåen, det vil sige, er der de nødvendige kompetencer til stede i organisationen?
- Hvilken værdi tilfører projektet i forhold til kunderne? I den forbindelse skal kunderne forstås bredt, det vil sige at der kan være tale om både eksterne og interne kunder
- Hvilken risiko er der for at projektet fejler? Har vi råd til et højrisiko projekt?
- Er der konkurrenter, der arbejder på at udvikle tilsvarende projekter? Hvor stor betydning har konkurrencen for vores projekts succes?
- Stiller projektet krav til omgivelserne? Har vi brug for nye faciliteter, lokaler, maskiner, programmer, processer?
- Hvordan vil projektet påvirke vores forretning på kort sigt og på lang sigt?
- Hvordan er timingen for gennemførelse af projektet?
- Er der trends, der arbejder for eller imod igangsættelsen af projektet?

Lad ikke mavefølelserne stå alene

Meget ofte sker der det, at man som ledelse er presset i tid og man skal træffe beslutning på et ufuldkomment grundlag. Det er et ledelsesvilkår. Mange ledere vælger at bruge mavefor-

nemmelsen i de situationer. Og det redskab skal man selvfølgelig ikke undervurdere. Men jeg vil gerne slå til lyd for at supplere mavefornemmelserne med lidt systematik og ikke mindst hele tiden at holde beslutninger om igangsættelse af projekter op imod forretningsstrategien. På den måde kvalificerer ledelsen sine beslutninger og øger chancen for at få succes med projekterne betragteligt.

Business Koldings toplederuddannelse, Executive Management Program-

me er blevet oprettet og drives i samarbejde med INSEAD. Uddannelsen fokuserer udelukkende på strategi, innovation og ledelse og er designet til topledere.

Programmet er opdelt i fire moduler, hvoraf to foregår i Danmark og to på INSEAD i Frankrig med professorer fra INSEAD.

Læs mere på www.businesskolding.com