****

|  |
| --- |
| **Projektet: SMV2** |
| **Udvikling af interventionslogikker til fremme og styrkelse af SMV'ernes effektive brug af projekter, projektledelse og projektarbejdsformen.** |

**Case-rapport for Virksomhed 1**

# Indhold

[1 Indhold 1](#_Toc42747667)

[1 Resume 3](#_Toc42747668)

[2 Projektet, SMV2 4](#_Toc42747669)

[2.1 Hvad skal casen tage højde for, og hvad skal den bruges til? 5](#_Toc42747670)

[3 Metoden 5](#_Toc42747671)

[3.1 Intervention 6](#_Toc42747672)

[3.2 Diagnose - og diagnosemødet 7](#_Toc42747673)

[3.3 Datagrundlag 7](#_Toc42747674)

[4 Om virksomhed 1 8](#_Toc42747675)

[4.1 Generel beskrivelse 8](#_Toc42747676)

[4.1.1 Beskrivelse af den eksisterende PAF 8](#_Toc42747677)

[5 Diagnosen af PAF i virksomheden 8](#_Toc42747678)

[5.1 Brainstorm metode 9](#_Toc42747679)

[5.2 Resultat af diagnosemødet 10](#_Toc42747680)

[6 Planerne for PAF-udvikling og PAF-indlejring 13](#_Toc42747681)

[6.1 Fastlæggelse af proces og temaer 13](#_Toc42747682)

[6.2 Planlægningsmøde 16. september 2019 14](#_Toc42747683)

[7 Empiri 15](#_Toc42747684)

[8 Aktiviteter 15](#_Toc42747685)

[8.1 Møde 1, den 21.10.19 15](#_Toc42747686)

[8.2 Møde 2, den 28.10.19 15](#_Toc42747687)

[8.3 Møde 3, den 11.11.19 16](#_Toc42747688)

[8.4 Møde 4, den 18.11.19 16](#_Toc42747689)

[9 Analyse 16](#_Toc42747690)

[9.1 Tema 1 – overordnet ledelse 16](#_Toc42747691)

[9.1.1 Tema 1 – overordnet ledelse - status 16](#_Toc42747692)

[9.1.2 Tema 1 – overordnet ledelse – Forbedringer 17](#_Toc42747693)

[9.1.3 Tema 1 – overordnet ledelse - Implementering 17](#_Toc42747694)

[9.2 Tema 2 – ansvarsfordeling, teknik 17](#_Toc42747695)

[9.2.1 Tema 2 – ansvarsfordeling, teknik – status: 17](#_Toc42747696)

[9.2.2 Tema 2 – ansvarsfordeling, teknik – forbedringer 19](#_Toc42747697)

[9.2.3 Tema 2 – ansvarsfordeling, teknik - implementering 19](#_Toc42747698)

[9.3 Tema 3 – kompetencer 20](#_Toc42747699)

[9.3.1 Tema 3 – kompetencer - status 20](#_Toc42747700)

[9.3.2 Tema 3 – kompetencer - forbedringer 20](#_Toc42747701)

[9.3.3 Tema 3 – kompetencer - implementering 20](#_Toc42747702)

[9.4 Tema 4 – kommunikation og information 20](#_Toc42747703)

[9.4.1 Tema 4 – kommunikation og information - status 20](#_Toc42747704)

[9.4.2 Tema 4 – kommunikation og information - forbedringer 21](#_Toc42747705)

[9.4.3 Tema 4 – kommunikation og information - implementering 21](#_Toc42747706)

[10 Resultater 21](#_Toc42747707)

[11 Evaluering 22](#_Toc42747708)

[12 Bilag 23](#_Toc42747709)

[12.1 Forkortelser 24](#_Toc42747710)

[12.2 Temamøder Tema 1 – overordnet ledelse – ledelse og samarbejde 24](#_Toc42747711)

[12.2.1 Forberedelse til tema-1-mødet 24](#_Toc42747712)

[12.2.2 Actions – baseret på tema 1 møde 25](#_Toc42747713)

[12.3 Tema 2 - ansvarsfordeling – teknik 26](#_Toc42747714)

[12.3.1 Forberedelse til tema-2-mødet 26](#_Toc42747715)

[12.3.2 Samtalepunkter fra mødet - tema 2 26](#_Toc42747716)

[12.3.3 Resultatet af dialogen bliver følgende (her i en revideret og forkortet udgave) 27](#_Toc42747717)

[12.3.4 Virksomhed 1 – tema 2 – teknik - actions 30](#_Toc42747718)

[12.3.5 Opfølgning tema 2 31](#_Toc42747719)

[12.4 Tema 3 – kompetencer 32](#_Toc42747720)

[12.4.1 Forberedelse af Virksomhed 1 32](#_Toc42747721)

[12.4.2 Kompetencer Virksomhed 1 – samlet 32](#_Toc42747722)

[12.4.3 Virksomhed 1 – Tema 3 – dialog - noter 34](#_Toc42747723)

[12.5 Tema 4 – kommunikation og information 35](#_Toc42747724)

[12.5.1 Forberedelse 35](#_Toc42747725)

[12.5.2 Input fra Virksomhed 1 - Kommunikation i Virksomhed 1: 36](#_Toc42747726)

[12.5.3 Kultur i Virksomhed 1: 37](#_Toc42747727)

[12.5.4 Ønsket kultur – Virksomhed 1 – post-it øvelse 39](#_Toc42747728)

[12.5.5 Noter – Virksomhed 1 – tema 4 40](#_Toc42747729)

[12.5.6 Hva’ nu? 41](#_Toc42747730)

# 1 Resume

**Følgende er er et kort resume over case-rapporten - sat op i punktform.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nr** | **Funktion** | **Substans** |
| **1** | **Case-virksomheden** | * Personkontakt via netværk. |
| **2** | **Hvad var udgangspunktet** | * Et firma, der kæmper med indtjening på mange kundeprojekter. * Har mange typer af projekter: Leverance-, interne- og udviklingsprojekter. * Strukturalist. Har en selvforståelse der baseres ud fra projektmodel – men model følges ikke stringent. * Siloorganisering af opgaver/aktiviteter. * Informationer er individbårne og begrænset videndeling. * Begrænsede ressourcer: Uklar projektdannelse og målformulering. * Få tænker eller handler holistisk. Begrænset meta-perspektiv. * CEO - ansat fornyeligt * Virksomheden har et ønske om at lykkes! * Virksomheden har brug for en 2nd opinion (ekspertviden). * Manglende overblik – hvor starter vi - store udfordringer. |
| **3** | **Metoden** | * Action-learning er en attraktiv metode i denne case. Virksomheden ønsker en bredt funderet løsning, hvor flere afdelinger inddrages. * Udfordring at forskerne bliver anset som eksperter. Pragmatisk tilgang er anvendt, hvor facilitering er forsøgt. * Mange temaer og der er et behov for initiativer og løsninger mange steder på en gang. * Begrænset ressourcer/tid til at arbejde med interventionerne imellem møderne. |
| **4** | **Processen** | * Tidsforløbet er for kort i forhold til problemernes omfang og vigtighed. * Mange aktører inddraget men uden handle- og beslutningskraft. |
| **5** | **Ledelse** | * Lyst til forbedring - men svært med forandringer sammen med den daglige drift. * Mangel på ledelseskapacitet til at analysere, overskue og planlægge vejen frem. * Mangel på forståelse for persontyper * Mangel på en klar ansvars- og arbejdsfordeling, (specielt om hvem bør inddrages i og informeres om beslutninger). * Problemer opdages sent i processen * Risiko – begrænset system og læring |
| **6** | **PM Model** | * Eksisterende model er detaljeret * Mere fokus på kommunikation (gode og effektive møder). |
| **7** | **Forbedringer** | * Generel ledelsesudfordring * Roller og ansvar * Projektledelse og -adfærd   + Inddrag personprofiler   + Effektive møder * Læring   + Brug modeller og lær af dem * Kultur   + Bevidsthed om at kultur er en grundlæggende faktor der skal inddrages. |
| **9** | **Skete der noget?** | * Forskerne fungerer som facilitator. Der er lagt op til forandringer. * Intern kommunikation og forståelse forbedret |
| **9** | **Evaluering** | * Action-learning metoden inddrager mange – men er der nok vilje, handle- og beslutningskraft? * Inddrage det generelle ledelsessystem * For mange prioriteter * Havde ikke tid nok |
| **10** | **Hvad sker der efterfølgende** | * Får tilsendt et kort resume af hele SMV2-opgave |

# Projektet, SMV2

**SMV1-projektet** varet tværgående studie med interview af 37 udvalgte virksomheder (med i alt 54 interview) omkring projektarbejdsformen.

**SMV2-projektet** er et **dybdegående casestudie af 4 udvalgte virksomheder** med interventioner i organisationerne for generelt at finde frem til potentielt **effektive forbedrings- og indlejringsmetodikker omkring projektarbejdsformen.**

Specifikt er det tanken at hjælpe case-virksomhederne med at udvikle projektarbejdsformen til en strategisk kompetence.

Genstanden for interessen i SMV-Projekt 2 kan sammenfattes som følger:

**Hvordan projektarbejdsformen mest effektivt i praksis kan hjælpe med at organisere og understøtte arbejdet hos SMV'erne vedr. vækst, innovation og forretningsudvikling.**

Der er således lukket op for 4 væsentlige spørgsmål:

* Hvad er status omkring projektarbejdsformen hos SMV'erne?
* Hvad skal / kan forbedres hos SMV'erne vedr. projektarbejdsformen?
* Hvordan forbedres disse forhold helt konkret, og
* Hvordan indlejres løsningen/ løsningerne i praksis hos SMV'erne?

## Hvad skal casen tage højde for, og hvad skal den bruges til?

Det fremgik klart af SMV-Projekt 1, at der er stor diversitet SMV'erne imellem med hensyn til brugen af projekter, erfaringer, forudsætninger og kompetencer.

På den baggrund er der flere forhold, der skal tages højde for og afprøves i det videre arbejde:

* Der er behov for stor fleksibilitet i projektledelse. Projektledelsen må ikke blive for stram, formaliseret og standardiseret, idet projektlederen skal have mulighed for at tilpasse ledelsen efter behovene i de enkelte projekter,
* Samtidig skal det også huskes, at SMV'erne klart understreger, at der i arbejdet er behov for styring og kontrol for at holde projekterne på sporet og få dem gennemført.
* Der er således et klart paradoks her - imellem projektledelse og organisering. I forlængelse af dette kan der også tales om et "mismatch" imellem projektarbejdet, projektsystemer og -værktøjer,
* Forholdet imellem struktur og proces er således ikke entydigt og kan ikke afklares en gang for alle. I en sådan situation vinder metoder frem, der er mere kontekstorienterede og situationelle med hensyn til organisering og ledelse,
* Dette kalder på et udviklingsarbejde med det formål at undersøge, hvordan det projektbaserede arbejde kan ledes på måder, der passer bedre til de udfordringer og processer, som arbejdet hos SMV'erne reelt består af,
* Forholdet imellem strukturer og processer er i praksis relateret til metodernes fleksibilitet således forstået, om de kan tilpasses til den givne situation, samt om projektlederne / projektdeltagerne har mulighed for eller evner at fortolke og "bøje" projektmodellerne og værktøjerne, så de passer til sammenhængen og situationen. Man kan vist roligt konstatere, at der er behov for en del kompetenceudvikling hos projektlederne på dette område, og
* Sammenfattende for SMV-Projekt 1 kan det konkluderes, at det er formålet med projektarbejdet og konteksten - ikke projektmodellen og værktøjet - der bør styre. Og det er de aktører (projektejer og projektleder), der vælger at bruge projektværktøjet, der har det store og afgørende ansvar her.

# Metoden

Til at afprøve ovenstående udgangspunkt og erfaringer samt teorien fra SMV1, er der valgt en metode, som ser således ud (metoden står fuldt beskrevet og forklaret i hovedrapporten):

Helt grundlæggende står vi på et **kritisk realistisk** grundlag for vores FoU-aktiviteter. Data skal indsamles med baggrund i teorien (fra SMV1 samt erfaringerne herfra samt litteraturen fra SMV2), og SMV2-projektets analyse vil have til opgave at gå på "opdagelse" i data for om muligt at finde frem til underliggende styrende strukturer omkring projektarbejdsformen hos SMV'erne.

SMV2 bygger på i alt **4 casestudier**:

”Et casestudie er en empirisk undersøgelse, som undersøger et samtidigt fænomen i dets virkelige kontekst, især når grænserne mellem fænomen og kontekst ikke er klart synlige og, hvor der er mulighed for at anvende flere informationskilder til belysning af fænomenet” ((Yin, 2003) - her oversat fra Ib Andersen, 1999:164).

Ifølge Yin adskiller casestudiemetoden sig fra eksperimentelle og survey metoder ved, at det studerede fænomen undersøges i sin virkelige, praktiske kontekst. Forskeren, der anvender metoden, arbejder ikke-eksperimentelt og anvender som udgangspunkt en induktiv metode omkring fænomenet (på baggrund af et teoretisk udgangspunkt - her SMV 1 + 2) i dets relevante kontekst.

Det har den konsekvens, at forskeren ikke kan kontrollere årsager og virkninger i forskningsprocessen. Et casestudie er en metode, hvor der lægges stor vægt på at forstå og forklare det studerede fænomen ud fra dets kontekst. Casestudiet opererer med mange variable og få observationsenheder og forskeren har ikke kontrol over påvirkningerne af det studerede fænomen.

Casestudiemetoden har på kontekstanalysen nogle klare fordele og metoden gør ifølge Yin krav på, at fænomenet skal studeres i sin *virkelige* og ikke i en konstrueret kontekst til fænomenet. Det betyder bl.a. at et krav til metoden er, at casestudier må inddrage store mængder af relevante datakilder - så vidt muligt (Maaløe 2002:33).

I vores konkrete tilgang og samarbejde med virksomhederne har vi benyttet **"action learning"** - eller aktionslæring. SMV2 projektet kommer ikke til virksomhederne som konsulenter eller eksperter - vi kommer derfor ikke med den færdige løsning eller som et alvidende orakel. Det er virksomheden selv, der sætter dagsordenen for samarbejdet.

Aktionslæring er en internationalt udbredt metode med rødder tilbage til 1940’erne (ref. Revans). Der findes mange traditioner og varianter, men fælles for dem er, at de bredt sagt retter sig mod kompetenceudvikling og / eller organisationsudvikling (Madsen, 2010). Pointen omkring metoden er netop, at den rummer en pædagogisk dobbelthed (Madsen, 2010):

* Man lærer via sin praksis (handling eller aktion), samtidigt med
* At man forbedrer sin praksis via sin læring (altså fra A til L og fra L til A).

Action learning som metode rummer således principielt en del fordele:

* Metoden kan facilitere mange former for kvalitetsudvikling i arbejdslivet, og der er i princippet ingen grænser for hvilke målgrupper, der kan indgå,
* Grundlaget for læringen er aktioner - altså handlinger, praksis mv.,
* Læringen foregår i grupper,
* Der lægges vægt på nysgerrige undersøgelser og refleksion, og
* Refleksionen omsættes - som målet for det hele - til udvikling af deltagernes praksis og organisatoriske liv.

## Intervention

Som udgangspunkt er følgende tænkt med hensyn til aktionerne eller interaktionerne med case-virksomheden:

* 6 interaktioner eller møder i alt i løbet af efteråret 2019 (fleksibelt, individuelle aftaler - afhænger af situationen mv.)
* Møde 1: Diagnose,
* Møde 2: Planlægning,
* Møde 3 og 4: Implementering, og
* Møde 5 og 6 Indlejring og evaluering.

Mellemrummet skal bruges til understøttelse af udviklings- og indlejringsaktiviteterne (en for "hjemmeopgaver" for virksomhederne).

**Vi skal have et dobbelt-fokus (dobbeltengagement):**

* Fokus på værktøjer (indhold og substans med udgangspunkt i PMII-værktøjer)
* Fokus på læring og det unikke (proces og relation)

## Diagnose - og diagnosemødet

* Beskriv de særlige styrker der karakteriserer virksomheden. Kig eventuelt i virksomhedens årsberetning for at finde virksomhedens egen opfattelse heraf.
* Forsøg af afdække hvilke centrale ressourcer og kapabiliteter, der findes i virksomheden.
* Prøv ud fra VRIO-begrebsrammen at identificere de ressourcer og kapabiliteter, der giver virksomheden (vedvarende) konkurrencemæssige fordele.

|  |
| --- |
| **Diagnosen: Spørgsmål vi stiller os selv**   * **Hvad er problemet?** * **Hvad vil virksomheden - og hvorfor vil den det - visionen?** * **Hvad er scopet på indsatsen (omfanget af interventionen)?** * **Hvordan er det organisatoriske miljø?** * **Hvad er forandringskapaciteten helt konkret (innovationsevnen) hos virksomheden?** * **Hvad kan vi nå i interventionsperioden (hvor lang tid er der til rådighed og hvilke virkemidler er mulige)?** |

## Datagrundlag

I et case- studie er der behov for input fra mange datakilder (jfr. ovenstående). I det konkrete tilfælde er følgende datakilder brugt:

* Virksomhedens hjemmeside
* Dokumenter vedr. virksomhedens PM modeller,
* Oplæg omkring ledelses- og PM modeller,
* Dialoger og samtaler,
* Observationer og diskussion,
* Post-it-sessions,
* Spørgeskemaundersøgelse omkring profiler – MBTI-test,
* Feedback fra virksomhedens "hjemmearbejder" imellem møderne, og
* Refleksion og feedback fra direktøren og produktionschef.

# Om virksomhed 1

## Generel beskrivelse

Virksomhed 1 er en førende producent af løsninger til industrien. Det er højteknologiske produkter og anlæg der optimerer pladsforbruget, ydelsen og vedligeholdelsestiden i industrianlæg over hele verden. Der er tale om en unik teknologi og specialviden der danner grundlaget for alt arbejde hos Virksomhed 1. De har desuden et globalt netværk af samarbejdspartnere og repræsentanter.

### Beskrivelse af den eksisterende PAF

Virksomhed 1 arbejder med 3 projektmodeller, der dækker de tre projekttyper; Leveranceprojekter, udviklingsprojekter og interne projekter – nogle gange bliver de to sidstnævnte betragtet som den samme.

Set ud fra resultatet i forskningsprojektet SMV-1 vil forskerne kategorisere Virksomhed 1 som en strukturalist.

Virksomhed 1’s projektarbejdsform kan være svær at kategorisere kort, da det afhænger meget af hvem, der er involveret og hvilket slags projekt der er tale om. Der foreligger projektmodeller, men det er meget forskelligt, hvor meget de bliver brugt. Kundeprojekter (kaldet leveranceprojekter) har typisk et større fokus fra Virksomhed 1’s side, da det er her omsætningen kommer fra.

For udviklingsprojekterne er det relativt forskelligt, hvordan det foregår. Hvis der er en stram deadline og en kunde, der forventer en leverance er der typisk et andet fokus, end hvis det er udvikling, der er funderet i Virksomhed 1. Her er det mere uklart om der er udpeget en projektleder.

De interne projekter er typisk præget af en mindre fokus og typisk dem, der bliver prioriteret sidst. På leveranceprojekter er der som regel udpeget en projektleder – det er der sjældent på de interne projekter.

# Diagnosen af PAF i virksomheden

Bruttoliste over deltagere til møderne - dvs. at alle bliver inviteret til alle møderne. Langt de fleste deltager hver gang:

* CEO
* Global Director, Process Sales and After Sales Service
* Chief Accountant, Finance
* Head of Project Execution & Engineering, Dust Collection & Aspiration
* Head of Engineering & Project Delivery - Process Filters
* QA-manager
* Manufacturing Manager
* Teknisk chef
* Product Manager, DCA
* Project Manager, Process Filters
* Head of Business Development, Contract Management and Controlling

Fra forskergruppen deltager to personer i alle møder.

Initielt har forskerne et møde med Virksomhed 1’s ledelse om SMV-2, hvor Virksomhed 1 køber ind på projektet. Her gennemgås SMV2-projektets formål, forventningsafstemmer tidsforbrug samt aftaler forløbet. Det besluttes at afholde et diagnosemøde og derefter beslutte hvor mange møder, der skal afholdes herefter.

Endelig bliver Virksomhed 1 gjort opmærksom på, at det forventes, at de arbejder med emnerne selv, mellem møderne.

Efterfølgende afholdes der diagnosemøde den 5. september 2019, hos Virksomhed 1 i 3 timer.

CEO’en beslutter hvem der skal være med på møderne – ledergruppen, et par ledende medarbejdere samt de medarbejdere, der direkte arbejder med projektledelse. Deltagere fra Virksomhed 1 er nævnt ovenfor.

Deltagerne arbejder med individuel brainstorming i forhold til nedenstående spørgsmål. Helt præcist noterer de individuelt på post-it’s, hvad de har af tanker i forhold til nedenstående emner. Post-it’s placeres på flipovers og sammen kategoriserer deltagerne dem.

Der er en åben dialog og alle byder ind. Det er forskel i hvad, der blev budt ind med, men vi observerer en god dialog, hvor uenighederne er små.

## Brainstorm metode

1. den tekniske side af PAF – opdelt i udviklings-, leverance- og interne projekter
   1. hvad virker godt
   2. hvad virker ikke godt
   3. løsningsforslag
2. den bløde side af PAF – opdelt i udviklings-, leverance- og interne projekter
   1. hvad virker godt
   2. hvad virker ikke godt
   3. løsningsforslag
3. Forandringer
   1. Når vi lykkes med forandringer
   2. Når vi **ikke** lykkes med forandringer
   3. Vejen derhen
4. Hvilke forandringer skal vi ”have”, inden for disse kategorier
   1. Viden, rationel
   2. Samarbejde, kultur
   3. En kombination af ovenstående
5. Forankring
   1. Når vi lykkes med forankringen – hvad skal der til
6. Prioritering
   1. Opdelt i haster / haster ikke
   2. Vigtigt / ikke vigtigt

De udarbejdede flipovers, bliver efterfølgende renskrevet, og delt med Virksomhed 1.

## 5.2 Resultat af diagnosemødet

Flip-overne fra diagnosemødet indeholdt følgende:

**Teknisk:**

Udviklingsprojekter:

* Hvad virker godt:
  + Fag-faglige kompetencer
  + Iderige
* Hvad virker ikke godt:
  + Mangler krav-spec.
  + Beslutningstager (styregruppe)
  + Flow
  + Mangler tidsplan
  + (plan) -> Do -> (check) -> act
  + Afslutte projekter
  + Får ikke afsluttet
  + Afslutning af projektet
  + Mangler tidsplan
  + Projektkultur
  + For lidt information ud i huset
  + Struktur
  + Starter for mange projekter på en gang
  + Mangler ejerskab af projektteam
  + Manglende opfølgning, plan
  + Manglende opfølgning på projekter
  + Tillade scope-skift i projektforløbet
  + Enighed mht. opgavens omfang ”scope”
  + Manglende definition af hvad et udviklingsprojekt er

Leveranceprojekter:

* Hvad virker godt:
  + Teknologisk frontrunner
  + Konfigurator – hurtig detail design
  + Struktureret opfølgning – review + gates
  + Bid-reviews
* Hvad virker ikke godt:
  + Afklaring af alle kundens krav – fødevarekontakt
  + Modenhed af vores værktøjer
  + Ressource-tildeling til projektet i starten
  + ”dårlig” projektstart
  + Supportfunktioner – tid – kompetencer
  + Afklaring – har vi viden og kompetence in-house eller ej
  + Uafklaret scope of supply
  + Frustrationer i process execution
  + sammenhold
* Vejen derhen – løsningsforslag:
  + Hurtigere design freeze
  + projektkultur

Interne projekter:

* Hvad virker godt:
  + Det sker ”vi gør det bare”
* Hvad virker ikke godt:
  + Struktur ikke eksisterende
  + Mangler tidsplan
  + Mangler budget
  + Økonomisk opfølgning
  + Manglende definition

**Bløde:**

Udviklingsprojekter:

* Hvad virker godt:
  + Lyst til at bidrage
  + Motivation
  + Input (viden)
  + Viden om de enkelte opgaver
  + Viden (enten intern eller ekstern)
  + Gode ideer er der mange af
  + Viljen
  + Vil gerne bidrage / designe
  + Kreativitet
* Hvad virker ikke godt:
  + Husk alle profiler i gruppen
  + Forskelle i kompetencer omkring projektarbejde
  + Beslutningstagning – ”vi skal den vej” – evnen / viljen til at skære igennem
  + Fælles forståelse omkring projektets formål
  + Ansvar
  + Tillid til projektdeltager
* Vejen derhen – løsningsforslag:
  + Klare ansvarsområder
  + Hvis bare vi informerede bedre

Leverance-projekter:

* Hvad virker godt:
  + God åben dialog
  + Vi og underlev. ”tryller” - leverer til tiden
  + Eksisterende guidelines
* Hvad virker ikke godt:
  + Siloer
  + Mister interesser når man er ”færdig”
* Vejen derhen – løsningsforslag:
  + Forstå kundens behov

Interne projekter:

* Hvad virker ikke godt:
  + Manglende kommunikation
  + Kommunikation – hvad skal du
  + Overblik

**Forandringer:**

* Når vi lykkes med forandringer:
  + Frokostordning indført- mere snak om bordet
  + Økonomiopfølgning – templates
  + Salgs-prioriteringsmøder
  + Introduktion af CRM (red: i små steps)
  + Kommunikation
  + PEM skabt mere struktur – signaleret mere styring for projekter både internt og eksternt
* Når vi **ikke** lykkes med forandringer:
  + Generelt mangler kommunikation om forandringer store / små
  + Ressourceplanlægning
  + Rigtig mange initiativer på en gang
* Vejen derhen:
  + Fællesskab
  + Forståelse for hinanden

**Strategier:**

Viden, rationel:

* Træning og mere viden om projektarbejde ”kompetenceløft”
* Introduktion og implementering i små steps
* Klar definition af ansvarsområder sammenholdt med kompetencer (RACI som begyndelse)
* Videndeling på tværs

Samarbejde, kultur:

* Bruge R&D projektarbejde til at forbedre samarbejdet
* Start med ledergruppen og få den til at fungere som et samlet team
* Bedre forståelse af den der sidder på ”den anden side af bordet”
* Definer ansvarsfordeling i projekter / opgaver
* Definer hvad godt samarbejde er
* Andre måder til at kommunikere status, forandringer, organisationsændringer (informationsmøder, nyhedsbrev og afdelingsmøder)
* Opdatering og simplificering af R&D model
* Beskrive ansvarsområder (RACI)
* Sikre eksisterende viden, men ikke for mange ”instruktioner”

En kombination af ovenstående:

* Vi arbejder med kulturen for at skabe samarbejde og tillid. Ansvarsfordeling ift. forandring vha. f.eks. RACI. Skab positiv tilgang til forandringer vha. forandringsagenter. Prioriter om muligt at folk arbejder med det de er bedst til. Kommuniker – informer på et passende niveau
* Viden – hvad / hvorfor. Samarbejder / ansvar. Systemer / metoder

**Forankring:**

Når vi lykkes med forankringen – hvad skal der til:

* Forstå og se værdien af det – hvorfor
* Skabe fælles forståelse for formålet med forandringer
* Alle skal tale sammen på kryds og tværs i organisationen
* Klare retningslinjer
* Ansvarsfordeling er defineret
* Ledelse skal være enige og gå forrest
* Holder fokus til det fungerer / opfølgning kommunikation
* Gentagelse og vedholdenhed fra ledelsen
* Undervisning
* Pas på kulturen
* Ved et system der beskriver emnet – f.eks. en SOP
* Det skal leve (bruges / anvendes)
* Involvere medarbejdere i processen – lad dem komme med ideer

**Prioritering:**

Vigtig – haster:

* Kompetencer:
  + Løfte kompetencer inden for projektarbejdsformen for at sikre fælles platform og forbedre samarbejde
  + Kompetencer afklares. Fagligt ”styrke”
* Ansvarsfordeling:
  + Ansvarsfordeling
  + Afklar ansvarsområder og kompetencer
  + Afklare roller og ansvarsfordeling
* Ledelse / samarbejde:
  + Fælles forståelse for vigtigheden af at gå / løbe i samme retning
  + Ledelsen samles og går forrest
  + Forbedre kommunikation fra ledelse til medarbejdere
  + Snakke projekter op og ikke ned = skabe positiv stemning
  + Samarbejde og beslutningsproces i ledergruppe
  + Kultur – samarbejde, tillid

# Planerne for PAF-udvikling og PAF-indlejring

Efter diagnosemødet tager CEO outputtet med og diskuterer det på et ledermøde mandag 9. sept. 2019. På mødet vender de processen og hvilke emner de gerne vil prioritere ud fra referatet (de renskrevne flipovers) af diagnosemødet.

## Fastlæggelse af proces og temaer

Efter ledermødet i Virksomhed 1, er en af forskerne i dialog med CEO over telefonen den 10. september 2019.

Følgende bliver diskuteret og besluttet i telefonsamtalen:

* Ledermøde tog udgangspunkt i de renskrevne flipovers
* De ledere der ikke var med til mødet torsdag 5. september er enige i outputtet fra mødet.
* Fokus skal være på udviklingsprojekter og interne projekter. Leveranceprojekter har ikke samme udfordringer og kører ok.
* Prioritering

1. Ledelse / samarbejde:
   1. Det er vigtigt at ledelsen har en fælles platform
   2. CEO har haft møde med en ekstern konsulent, der måske skal se på hvordan ledergruppen bliver en reel ledergruppe og ikke en gruppe af ledere – eller er dette en del af SMV-2?
2. Ansvarsfordeling:
   1. Virksomhed 1 har taget hul på RACI, der skal ligge udfyldt mandag 16.sept – det er dog et langt sejt træk.
3. Kompetencer:
   1. Der er en forventning om, at alle ved hvad et projekt er, så denne prioritet hænger sammen med kommunikation
4. Kommunikation / information:

* På et tidspunkt vil Virksomhed 1 gerne have forskerne til at være med til en fælles seance for hele virksomheden om kommunikation for at sikre, at alle er informeret om projektet. Det må gerne munde ud i opgaver for tilhørerne.
* Inden jul skal det meldes ud til hele virksomheden, hvad der er gang i og hvad status er.
* Der er afsat ressourcer/tid i ledergruppen:
  + Næste 4-6 uger: ½ dag per uge
  + Derefter: ½ dag per 14. dag (eller 2 timer per uge)
* Der er allerede foretaget ændringer efter mødet den 5. september 2019:
  + Kravspecifikation til udviklingsprojekter bliver nu lavet iterativt med møder på 30-45 min - bedre stemning – der er nu en mødeleder.
  + Der skal være hurtigere design freeze, sælger skal have al materiale samlet et sted.

## Planlægningsmøde 16. september 2019

Efter ovenstående telefonsamtale afholdes der et planlægningsmøde med en række deltagere fra Virksomhed 1 og forskerne.

Her diskuterer vi ambitionsniveauet:

* Hvordan skelner vi mellem interne og udviklingsprojekter
* Hvordan ser vi på modeller for at køre udviklingsprojekter – kan det simplificeres?
* Big company disease - det bliver for kompleks.
* Vi kan inspirere til at udvikle nogle principper.
* Interne projekter – hvornår er det et projekt, og hvornår er det en opgave?
* Hvordan fanger vi det i SRP-system - det er der stort set styr på – hvordan skal det reg. i systemet – skal der være et nummer per opgave, eller bare én klump med interne opgaver?
* Skal vi have forskellige modeller for interne og udviklingsprojekter?
* Vi starter med model for udviklingsprojekter, og ser om det kan passe til interne projekter.

På baggrund af diagnosemødet, ledergruppens møde og ovenstående telefonsamtale udarbejdede forskerne forslag til temaer, som præsenteres på planlægningsmødet, hvor vi har en dialog om indholdet i de enkelte temaer.

# Empiri

Vi anvender virksomhedens hjemmeside som kilde til generel virksomhedsinformation.

Projektmodel: Forskerne får adgang til primære data for, hvorledes et projekt håndteres i Virksomhed 1. Projektmodellen er en klassisk stagegate model med et relativt lavt detaljeringsniveau. Som det kan ses af dialogen med firmaet, følges modellen ikke slavisk, og det er ikke en model, som alle aktører henviser til.

Interventionsmøder: Det er ikke alle der deltager hver gang, da det kom an på emnet samt om de har tid i deres kalender. Det er CEO’en, der besluttede hvem der deltager.

Det er forskernes indtryk at deltagernes relevans for projektet er høj samtidig med, at der bliver udvist åbenhed og engagement i diskussionerne.

# Aktiviteter

Hvert tema har allokeret et 3 timers møde hver, der skal afholdes hos Virksomhed 1.

## Møde 1, den 21.10.19

|  |
| --- |
| **Dagsorden: Overordnet ledelse – ledelse og samarbejde**   * + Fælles platform     - MBTI     - Team vs. Gruppe     - Hvad er det gode samarbejde - relationel koordinering |

## Møde 2, den 28.10.19

|  |
| --- |
| **Dagsorden: Ansvarsfordeling – teknik**   1. Hvad er succes i et projekt? 2. PM modeller – Virksomhed 1 går allerede nu i gang med at se på modellerne 3. Derudover skal vi se på   Interface  Portefølje måske interessant - hvordan styrer vi det?  PM Modeller – har vi de rigtige?  RACI / Governance (RACI er Virksomhed 1 allerede begyndt at se på)  Portefølje   * + - Videndeling |

## Møde 3, den 11.11.19

|  |
| --- |
| **Dagsorden: Kompetencer**   * + Fælles sprog om projekter |

## Møde 4, den 18.11.19

|  |
| --- |
| **Dagsorden: Kommunikation og information**   * + - Kultur - projektkultur     - Forandring     - Relation |

# Analyse

Analysen er struktureret efter de 4 temaer, hvorefter der foretages en samling af analyser organiseret efter forbedring indenfor

* Ledelse
* PM modeller
* Kultur

Virksomhed 1 projektarbejdsform kan være svær at kategorisere kort, da det afhænger meget af hvem, der er involveret og hvilket slags projekt der er tale om. Der foreligger projektmodeller, men det er meget forskelligt, hvor meget de bliver brugt. Kundeprojekter (kaldet leveranceprojekter) har typisk et større fokus fra Virksomhed 1’s side, da det er her omsætningen kommer fra.

For udviklingsprojekterne er det relativt forskelligt, hvordan det foregår. Hvis der er en stram deadline og en kunde, der forventer en leverance er der typisk en anden fokus, end hvis det er udvikling, der er funderet i selve virksomheden. Her er det mere uklart om der er udpeget en projektleder.

De interne projekter er typisk præget af en mindre fokus og typisk dem, der bliver prioriteret sidst. På leveranceprojekter er der som regel udpeget en projektleder – det er der sjældent på de interne projekter.

## Tema 1 – overordnet ledelse

### Tema 1 – overordnet ledelse - status

* Ud fra MBTI-test er der en overvægt af profiler med IS, og ingen med IN og meget få med ES og EN. Altså en stort set ligelig fordeling mellem introverte og ekstroverte, men ingen der kan ”tænke ud af boksen” (IN). Som forskere kan vi se at dette kan få en betydning når Virksomhed 1 skal skabe forandringer, der ligger udenfor ”normal-området”.
* I dialogen kommer der mange input om struktur i PAF – områder, hvor synspunktet er, at niveauet ikke er som det skal være. Vi vurderer at dette indikerer, at der mangler en fælles forståelse for PAF. Noget der også bliver nævnt er:
  + Forståelsen for hvornår noget er projekt, og hvornår det er en opgave (særligt interne projekter).
  + Beskrivelse af projekter
  + Opfølgning (deadlines)
  + Prioritering af projekter

### Tema 1 – overordnet ledelse – Forbedringer

* Ændringer foretaget i Virksomhed 1, ifølge virksomheden:
  + Bedre sammenhold giver bedre eksekvering på projekter:
    - Bedre til at tage beslutninger
    - Fokus på ændringer fra kundens side
    - Fundet løsninger sammen
    - Har opbakning fra chefen ved ”dårlige” beslutninger
    - Problemfri aflevering
  + Er bedre til at indhente specifikke kompetencer når der er et behov
  + Arbejder med RACI i alle afdelinger - mere klarhed vedr. ansvar
  + Mere klarhed over forskelligheder i personprofiler -> kan italesætte det
  + Samarbejde – folk deler mere ud af deres erfaringer
  + Opgradering på kompetence
* Opmærksomhedspunkter, ifølge virksomheden:
  + Mere fokus på kompetencer
  + At ledelse skal tale med samme stemme
  + Konsekvens af god og dårlig kommunikation

Delkonklusion

* Mere klarhed over forskelligheder i personprofiler -> kan italesætte det og få et fælles sprog, der sikrer mere åbenhed i de personlige relationer.

### Tema 1 – overordnet ledelse - Implementering

* Fokus på personprofiler – dialog om forskelligheder og styrker
* Overblik over RACI – genbesøge den løbende
* Undervisning i teamsamarbejde

Delkonklusion

* Klart definerede roller og ansvar både i projektet, men også i det eksterne miljø fx interessenter.

## Tema 2 – ansvarsfordeling, teknik

### Tema 2 – ansvarsfordeling, teknik – status, I følge virksomhed 1:

* Der findes relativt detaljerede projektmodeller for hhv. udviklings- og leveranceprojekter. Udfordringen er at de ikke bliver brugt i så høj grad.
* Det er svært at finde det rigtigt detaljeringsniveau – skal den fastsætte de overordnede rammer, eller skal man kunne komme ind fra gaden og køre et projekt.
* Et af de sværeste områder er overdragelse mellem afdelingerne – der er eksempler på, at en sag bliver lagt på ”den næste i rækkens”-bord, uden der følger en forklaring med.
* Der sættes generelt for mange projekter i gang –
  + Måske gør de mange projekter, at det er svært at overskue at følge op.
* Modellerne er under revision, så de bliver mere simple, og der er mulighed for tilbageløb.
* Virksomhed 1 får øje på at modeller som sådan er retvisende for arbejdet, men at dialogen er manglende – der er altså en positivistisk holdning til, at alle gør som der står i modellen, hvilket så viser sig ikke at være tilfældet i praksis.
* Modellerne er præget af:
  + Virker meget godt - især i starten af projektet - sværere senere, hvor der typisk går individuelle ad hoc-processer i modellen. Passer måske ikke rigtigt til virkeligheden?
  + Bruges ikke så meget af erfarne projektledere
  + Modenhed af værktøjer ikke god nok
  + Rollefordeling ikke helt klar
  + Overdragelse mellem afdelinger er svært – hvad skal der til for at vi kan komme videre?
  + Interface management er et problem eksternt - underleverandører (styring af data og kontrakt?)
  + Interface management internt - til tider et problem - silotænkning (er også personafhængig)
* Porteføljestyring
  + Bruges ikke
  + Mangler model
  + Mangler kultur
  + Der er noget økonomisk styring
* Tilgangen til ændringer
  + Flere kompetencer - mere viden. Passer kompetencer og job? (rekruttering)
  + Kan medarbejdere samarbejde?
  + Ser man helheden?
* Indtrykket er at projekterne kommer i mål til tiden, selvom der ikke altid er helt overblik
* De interne projekter er typisk præget af en mindre fokus og typisk dem der bliver prioriteret sidst, hvilket også skyldes at der ikke findes et overblik over, hvilke der er i gang.
* Generelt mangler der en ensartet forståelse af, hvad det kræver at benytte projektarbejdsformen.
* Der findes en del modeller – altså er projektmodellerne på plads rent teknisk – udfordringen er den forskellige forståelse af modellerne, både den konkrete forståelse af hvad de enkelte kasser i modeller betyder, og hvor vigtigt det er at overholde.
* Endelig er det ikke helt klart, hvem der har ansvar for hvad, og en prioritering af projekter er også svær at få et overblik over.
* Ifølge forskerne bærer virksomheden præg af at have fået en ny direktør inden for det sidste år, der skal have vendt skuden, og at der derfor at sat mange skibe i søen.

### Tema 2 – ansvarsfordeling, teknik – forbedringer

Noter fra evalueringsmødet med Virksomhed 1 om ledelse

* Ændringer foretaget i Virksomhed 1, ifølge virksomheden:
  + - Mere struktur på projektafvikling
    - Faste møder
    - Referat
    - Holdet fast i møderne selv ved travlhed
  + Modellerne er mindre detaljerede nu – og der arbejdes løbende på forbedringer
  + Opdatere vores PEM (projektmodel) – men det er allerede gjort
  + Fælles projektmodel – en for alle
* Opmærksomhedspunkter, ifølge virksomheden:
  + Ændringer i projektmodeller skal implementeres
  + Medarbejderne skal være mere bevidste om deres funktion
  + Fokus på struktur og modeller – hvad det kan have af positive effekter.

Delkonklusion

* Max 20 projekter ad gangen.
* Der er ved at blive udarbejdet en RACI, for at sikre at ansvarsfordelingen er klar – dialogen om dette giver klarhed og overblik, og Virksomhed 1 har øje for at ikke alle forstår det på samme måde.
* Ledelsen skal gå forrest i forhold til kulturen og kommunikationen
* Når der skal laves forbedringer til modellerne, skal der være fokus på opfølgning, evaluering, kulturen og der skal være sikkerhed for, at der er opbakning til modellen.
* Projektmodellerne skal ikke være for detaljerede
* Noget så simpelt som agenda og referat fra møderne
* Korte og regelmæssige møder

### Tema 2 – ansvarsfordeling, teknik - implementering

Delkonklusion

* Detaljeret gennemgang af projektmodel i organisationen
* Begyndte at bruge modellerne
* Bruge modeller – og lær af det (aktion-læring)

## Tema 3 – kompetencer

### Tema 3 – kompetencer – status, primært ifølge virksomheden

* Det input der er til behov for kompetencer for projektejer, projektleder, projektmedarbejder, review’er og organisationen er i mange tilfælde ens.
* Inputtet kan opdeles i tekniske og personlige kompetencer – altså kan vi se at Virksomhed 1 fået øje på, at begge dele er vigtige.
* Struktur, samarbejde og kommunikation går igen mange steder
* Som forskere vurderer vi at dialogen viser, at ledelsen ikke er det samme sted mht. hvordan de kommer videre ift. at få udviklet kompetencerne, og der er forskellige forståelser af hvor detaljeret de tekniske kompetencer skal være.

### Tema 3 – kompetencer - forbedringer

Delkonklusion

* Viden om projektmodeller og kompetencer i hele organisationen

### Tema 3 – kompetencer - implementering

Delkonklusion

* Dialog om faglige, projekt- og personlige kompetencer
* Har øje for at de personlige kompetencer har stor betydning
* Ledergruppen skal agere som et team og have samme forståelse for hvad et projekt er, derfor arbejdes der bl.a. med RACI.
* Ledergruppens projektkompetencer skal være stærkt funderet i en projektforståelse.

## Tema 4 – kommunikation og information

### Tema 4 – kommunikation og information – status primært ifølge virksomheden

* Projekttilgangen er ikke risikovillig – hvilket vi kan se i den store detaljegrad i projektmodellerne.
* Vi vurderer at mange har svært ved at tage ansvar, hvilket også skyldes at der mangler tillid, hvilket igen ses i den store detaljegrad i projektmodellerne.
* Virksomhed 1 er nu mere opmærksom på, at hvis samarbejdet fungerer, så vil der være mindre fokus på hierarkiet – og her skal ledelsen gå forrest.
* Vi kan se at virksomheden har få begreber om den sociale kontekst
* Kulturen er præget af
  + Mangler respekt
  + Modarbejder
  + Mangel på tillid
  + Overvejer ikke potentialet i de ”gode” ideer, før de afvises
  + Mindset for medarbejderne - en helhed (din succes er min succes - hvordan kan jeg fremme din succes?)
  + Mangel på kommunikation om det fælles
  + Ingen narrativer om det gode - det gode projekt, det gode samarbejde
* Den ønskede kultur er ikke noget ledergruppen er fælles om, hvilket gør det svært at sikre en ensartet brug af modellerne.
* Endelig er der stor forskel i forståelse af, hvor vigtig kommunikation er - altså hvor meget skal kommunikeres ud.

### Tema 4 – kommunikation og information - forbedringer

* Ændringer foretaget ifølge virksomheden:
  + Der er fokus på kommunikation
  + Melder godt ud ved beslutninger – fx via mail
  + Kommunikationen er bedre
    - Der er dog nogle udfald – typiske specifikke medarbejdere, ved travlhed
    - Mere fokus på kommunikationen der kommer hurtigere
  + Der bliver fulgt mere op
  + Færre ting falder mellem to stole – da der bliver fulgt bedre og mere op
  + Der er en følelse af fælles front
  + Er bevidste om at en ”klan-kultur” ønskes, hvor vi løser problemer fælles
* Opmærksomhedspunkter:
  + Skal kommunikere mere end før ved ændringer
  + At medarbejderne har forskellige behov og ønsker
  + Kommunikationen mellem kollegaer hænger
  + Medarbejderne skal blive bedre til at kommunikere

Delkonklusion:

* På kommunikationssiden er der aftalt nogle retningslinjer i forhold til den personlige kommunikation, fx mere face-to-face, lyt før du taler.
* På organisatorisk niveau vil man have flere projekttavler og infomail
* Virksomhed 1 har haft en mere hierarkisk kultur, og bevæger sig nu mod at være fladere.

### Tema 4 – kommunikation og information - implementering

Delkonklusion

* Udfyld kultur-analyse-model – dialog om status, fordele og ulemper, og hvor man gerne vil hen.
* Fokus på at kommunikere projektets status internt i organisationen – og gøre det på den mest hensigtsmæssige måde – alle skal have info.
* Fokus på folks kompetencer og bruge deres styrker
* At kulturen er en grundlæggende faktor, man skal tage højde for

# Resultater

Delkonklusioner – overordnet ledelse:

* Forståelse af at summen af vores personlige kompetencer / bidrag – forståelse for persontyper og foretrukken adfærd
* Gensidig tillid – ledelsesopbakning
* Klart definerede roller og ansvar både i projektet men også i det eksterne miljø fx interessenter

Delkonklusion – teknik/ansvarsfordeling

* Projektmodellerne skal ikke være for detaljerede
* Noget så simpelt som agenda og referat fra møderne
* Korte og regelmæssige møder
* Bruge modeller – og lær af det (aktion-læring)

Delkonklusion – kompetencer/kommunikation/kultur

* Ledergruppens projektkompetencer skal være stærkt funderet i en projektforståelse
* At kulturen er en grundlæggende faktor, der skal tage højde for

# Evaluering

Evalueringsmøde afholdt den 11.03.2020 med deltagelse fra Virksomhed 1 og forskerne.

**Hvad ser du som fordele ved processen?**

* Kortlagt gode og dårlige side -> hvorfor / årsager -> hvad skal vi gøre
* Aha-oplevelser igennem teori
* Vi arbejder med vores problemer
* Får sat fokus på problemområder
* Flere forskellige teorier til at belyse problemstillinger
* Se forskel mellem store og små virksomheder i projektøjemed

**Hvad ser du som ulemper ved processen?**

* Mere tid mellem møderne er nødvendig til refleksion og diskussion
* Analyser problemområder og facilitere løsninger
  + Ville måske gerne have haft hjælp til dette
* Mere tid til at arbejde med teori og andre input
  + Delopgaver – opfølgning mellem møderne
* Hvordan måler man effekten – så man kan bevise ændring
* Udførelsen – man skal have tid mellem møderne
* For mange detaljer ift. teorier
* Skulle have vidst at der skulle være møder internt mellem møderne

**Andre input**

* Hyggeligt – forskerne gjorde det godt – gode til at sætte rammerne
* Har fået noget ud af processen
* Introduktion til meget – kan være svært at vælge
* Godt med et ude-fra-blik
* Ting tager tid
* Sæt ikke for meget i gang på en gang
* Hav ledelsen med

Egen evaluering:

* Hjemmeopgaver – skal inddrage dem mere i arbejdet
* At de var involveret i hvilke temaer, vi skulle have
* At de havde adgang til Moodle løbende
* At CEO var med – sendte signal om at det skulle prioriteres
* Generelt havde vi som konsulenter for meget fokus på at give inspiration til modeller og teorier, og fik fulgt for lidt op på, hvad de havde udrettet mellem møderne.
* I tråd med at Virksomhed 1 ser en udfordring i, at der bliver fulgt for lidt op, kan man sige at det samme gjorde sig gældende i processen.
* Der skulle nok have været en klarere forventningsafstemning ift. den tid Virksomhed 1 skulle bruge.
* Der skulle have være færre modeller og mere tid i møderne til, at Virksomhed 1 kunne have arbejdet med dem – man må nok sande, at den tid de har mellem møderne er begrænset da driften trumfer - som i mange andre projekter.

Vi skulle have:

* Vi skulle have præsenteret mindre teori, og ladet dem arbejde mere med, hvad de ville gøre imellem møderne.
* Måske have afsluttet møderne med at de committede sig til, hvad de ville gøre i mellemrummet – eller ”bare” have haft tid til at tage snakken internt.
* Have mere fokus på impact. Hellere have taget få ting og kommet i mål.
* Kan frygte at de er blevet blæst bagud, og ikke har kunne prioritere mellem al den nye viden, og derfor ikke er ”kommet videre”.
* Der var for kort mellem mødegangene – for lidt tid for Virksomhed 1 til at arbejde med temaer.

# Bilag

Bilagsoversigt:

12.1 Forkortelser

12.2 Tema 1 – Overordnet ledelse

12.3 Tema 2 – Ansvarsfordeling

12.4 Tema 3 – Kompetencer

12.5 Tema 4 – Kommunikation og information

## Forkortelser

Cphbusiness: Copenhagen Business Academy

IBA: IBA Erhvervsakademi, Kolding

L&K: Området for Ledelse og Kommunikation, Cphbusiness

PAF: Projektarbejdsform

PL: Projekt ledelse

PM: Projekt management

PMM: Projekt management model

PMII: Project Managment Improvement Initiatives

RACI: R= Responsible, A=Accountable, C=Consulted, I=Informed

SMV: Små- og middelstore virksomheder

VUCA: "Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity"

## Temamøder Tema 1 – overordnet ledelse – ledelse og samarbejde

Mødet afholdes mandag den 21. oktober 2019 kl. 9:30 – 12:30. Der er 8 deltagere fra Virksomhed 1 og 2 forskere.

### Forberedelse til tema-1-mødet

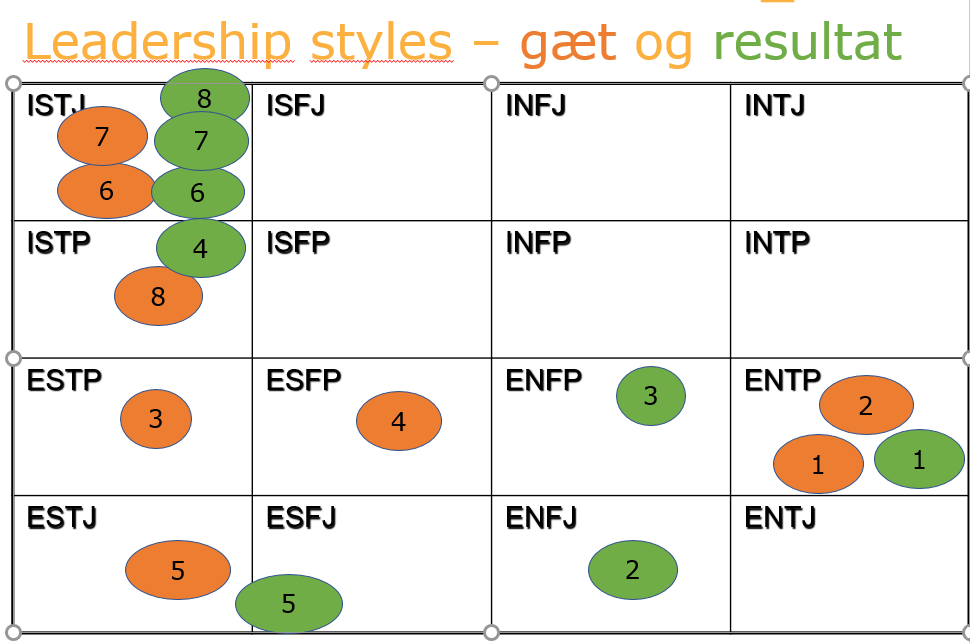
Inden tema 1-mødet udleverer CEO for Virksomhed 1 bogen "Kend din ledelsesstil" af Preben Grønkjær. Og alle bliver bedt om at

* Læse kapitel 1
* Tage testen i kapitel 2
* Læse om koderne i kapitel 3

1. Foretage et kvalificeret gæt på dine kollegers profil (de kolleger, der skal med til mødet)
2. Foretage et kvalificeret gæt på forskernes profiler
3. Send en mail til forskerne med jeres kvalificerede gæt inden mødet

Baggrunden for forberedelserne er at sikre, at alle har et teoretisk fundament at snakke ud fra, samt at alle har gjort sig tanker om deres og andres profiler, da man som leder skal kunne aflæse sine kollegers profiler uden at kende til deres testresultater samt kende sin egen profil.

MBTI-profilerne fordeler sig således i forhold til deres gæt (orange) og det aktuelle (grøn).



### Actions – baseret på tema 1 møde

Der er mange aha-oplevelser i dialogen der følger gennemgangen af gæt og resultater. Følgende actions/opmærksomhedspunkter er identificeret i ikke-prioriteret rækkefølge

1. Der skal sendes agenda og materiale ud (i god tid), hvis der skal idegenereres, så man kan forberede sig
2. Proces-ordre – skal være teamarbejde. Der er meget detaljerede beskrivelser men vi mangler at teamet sammensættes:
   1. Rette størrelse
   2. Rette kompetencer der komplementerer hinanden
   3. Fælles formål
3. Indkaldes de rigtige deltagere til møderne?
4. Vores medarbejdere skal have undervisning i hvad det betyder at arbejde i et team
5. Man skal ikke sætte en ressource på projekter 100% - max 70% - der skal være tid til driften
6. Vi er gode til
   1. Beskrive projektet
   2. Simplificeret modeller
   3. Lave budget
7. Vi skal være bedre til opfølgning af interne- og udviklingsprojekter – regelmæssig løbende opfølgning for at sikre fremdrift og prioritere mellem projekterne
   1. Overholde deadlines
   2. Måske mangler der kompetencer til at afslutte – hvem har beslutningskompetencer
   3. Hvornår er et projekt færdigt – det skal defineres?
   4. Bliver der sat for mange projekter i gang på en gang?
   5. Hvilke projekter skal prioriteres?
   6. Kulturændring – går fra en løs måde at køre projekter til at få en forståelse for at deadlines skal overholdes
8. Kundeprojekter
   1. det er svært at nå deadlines
9. At vi får et fælles sprog og forståelse for de forskellige personprofiler - så man tør spørge hvad den anden mener
10. Ledergruppen skal arbejde som et team, så man kan kræve at resten af organisationen gør det

Afslutningsvis aftaltes det, at alle skal prioritere ovenstående inden næste møde, og at det skal følges op på mødet.

På det næste møde omhandlende tema 2 har vi en kort dialog om status på arbejdet med MBTI. Her kommer følgende frem:

* Ingen decideret opfølgning
* Brugt i møder – har brugt det i samtaler

På mødet om tema 3 følger vi også op på personprofiler:

* Øget forståelse af hvem vi er – og vores forskelligheder
* Mere tydeligt, at vi er forskellige
* Måske skal vi have andre i org. til tage testen

## Tema 2 - ansvarsfordeling – teknik

Mødet bliver afholdt mandag den 28. oktober 2019 kl. 13:00 – 16:00, hvor 11 fra Virksomhed 1 og 2 forskere deltager.

### Forberedelse til tema-2-mødet

På mødet om tema 1 gennemgår vi vores forslag til Virksomhed 1’s forberedelse, der omhandler deres projektmodel, og beder dem sende os deres input inden mødet om tema 2:

* Har vi den rigtige projektmodel til leveranceprojekter? Hvad gør vi for at få alle medarbejdere til at arbejde efter modellen? Hvad gør vi, når noget alligevel går galt?
* Virksomhed 1 har valgt en ny model for udviklings- og interne projekter. Hvorfor er den model netop god? Hvad gør vi for at få de berørte medarbejdere til at arbejde efter modellen?
* Er RACI-modellen indarbejdet i vores projektkultur? Hvad kan vi yderligere gøre?
* Har vi styr på "interfaces" i vores projektet - både internt imellem afdelinger og eksternt med underleverandører? Hvem skal sørge for, at tingene er i orden (jfr. RACI)?
* Er vi gode til videndeling? Hvorfor? Hvorfor ikke?
* Hvordan kunne videndeling blive en af vores spidskompetencer?

### Samtalepunkter fra mødet - tema 2

På mødet bliver følgende diskuteret:

* Har vi den rigtige / nødvendige model?
* Hvorfor kan modellen det, den skal kunne?
  + Definition af produktion-tools mangler
  + Kan den bruges til interne projekter – ja- hovedpunkterne kan bruges, man streger hvad der ikke er relevant.
  + Skulle den modificere til interne projekter – en afart?
  + Skal der en evaluering / opfølgning efter close down
* Skal den bruges på alt R&D?
* Hvorfor? – Hvorfor ikke? Og hvad så?
* Hvad kræver det af kompetencer for at benytte modellen effektivt?
* Kommer ledelse før eller efter modellen – eller er det iterativt?

### Resultatet af dialogen bliver følgende (her i en revideret og forkortet udgave)

**Ledelsesopgaven:**

* Hvad indeholder ledelsesopgaven:
  + Administration
  + Styring
  + Ledelse
* Definition af ledelse:
  + Resultater gennem andre
  + Tilføre situationen det den mangler – situationsbestemt
    - Også i det områder hvor der er kaos
  + At skabe balance mellem dilemmaer:
    - Få medarb. Til selvudvikling
    - Skabe rammen

**Cost-analyse:**

* ABC kunne bruges

**Prioriteringsmodel:**

* Gerne sætte tal på – så man kan vælge ud fra kriterier
* Udvælger ud fra – og sættes ind i en matrix – med 9 felter
  + Kundeimpact
  + nemt at lave – ved hvad vi skal gøre
* Max 20 projekter i gang på en gang

**Virksomhed 1 leverancemodel – for leveranceprojekter:**

* Stor model – spændende – detaljeret
* Det har givet værdi, at man vidste som nu hvad man skulle
* Bruges ikke af erfarne projektledere
* Blev introduceret i 2016
* Den bliver brugt mere og mere
* For at få det mere ensartet
* Før i tiden køre PL det hele selv
* Nu er nogle opgaver delt ud, så PL kan klare flere projekter på en gang
* Som en tjekliste
* Der følges op i et excel-ark
* Der er mange informationer, der skal være på plads i starten
* Overdragelse mellem afdelinger er svært – hvad skal der til for at vi kan komme videre.
* Den interne sammenhæng mellem aktiviteterne er svær – især i forhold til kunderne.
* DCA filter 350 – 400 pr år – 5.000 – ca. 2 mio. kr. – kører i et stramt system – stor volumen, små filtre.
* Proces-filter 5-10 pr. år – 1-8 mio. - kører mere agilt – det er nyt hver gang
* Vi skal have mere fokus på ansvar
* Der er nogle dokumenter der skal udarbejdes
* Så detaljeret at man kan komme ind fra gaden og være PL
* Den skal ikke være statisk – men skal udvikles overtid når verden forandrer sig

**Gennemgang af Virksomhed 1’s model for udviklingsprojekter:**

* Overordnet:
  + Der er indlagt tilbageløb hvis det er nødvendigt
  + Hvem har ansvar for at komme videre
  + Gate-review efter hver fase
    - Define project
    - Design and engineering
    - Close out
* DEFINE PROJEKT:
  + Det starter med en markedsefterspørgsel
  + Vi får en ide
  + Prioritering
  + Definition
    - Ressourcer
    - Scope
    - Pre-budget
    - Tidsplan
    - Risk assessment – tages løbende op
  + Planlægning
    - Konceptudvikling
  + Scope freeze
* DESIGN OG ENGINEERING:
  + Etablere projektet
    - Projektgruppe defineres
  + Projekt kickoff
  + Design
    - Tegninger
    - Test – def. Af kriterier
  + Design review – evt. loop tilbage til design
  + Prototype
    - Endelige tegninger
  + Test – mulighed for tilbageløb
  + Final design review – mulighed for tilbageløb
* PROJEKT CLOSEOUT:
  + Transfer to production
  + Product update
  + Product release
  + Close down

**RACI**

* Hvorfor er modellen god?
  + Definerer ansvar
  + Nødvendigt
  + Giver klarhed og overblik
  + Hvis den ikke bliver fuldt så træffer CEO en beslutning
  + Det ligger i folks hoveder – men det er ikke ens
  + Det kan ikke erstatte ledelse

**Interfaces**

* Måske skal interfaces sættes ind i modellen
* Måske det er en kultur-ting
* Måske skal der mere dialog til
* Der er tavlemøder i DCA – men sælgerne er ikke med – og de mangler – den del af projekter udviklingsafdelingen har ansvar for kører. Så tavlemøder virker hvis alle de rigtige er med

**LEDELSE – PM MODEL – FORBEDRING**

* LEDELSE:
  + Feedback – bruges om ledelsesredskab
  + Ageren som leder skal spejles ned igennem organisationskulturen - lederen skal være forbillede – sponsorship fra chefen. Fx kommunikation så skal CEO også gøre det – være en rollemodel
  + Hvis vi peger fingre af dem, der laver fejl, så vil ingen tage ansvar
  + Ledelse er rollemodeller
  + Prioritering – at de prioriterede projekter for ressourcer
  + Information
  + Kundekommunikation
  + Projektforståelse - forstå interessenter
  + sikre optimale kompetencer
  + Teamarbejde – ledelse skal gå forrest
  + Fokus
  + Opbakning
  + Ansvarlighed
  + Ansvarlig for at team bygges op og arbejder som en team
  + Belastning i projektet
  + Hvordan kører projektet?
  + Samarbejder med underleverandør
  + Risiko
  + Fokus på at hjælpe medarbejderne til tage beslutninger og vide hvad de skal
  + Information til medarbejderne
  + Holdningsbearbejdning – forklare hvorfor
* PM MODEL
  + At den bliver brugt
  + Løbende udvikles – tilpasses
  + At teamdeltagerne ser at den bliver brugt
  + Der findes ikke den helt rigtige – så forståelse for at den kan ændres
  + Gennemskuelig
  + Let tilgængelig
  + Giver fælles projektsprog
  + Mangler lidt fokus på kvaliteten – og hvordan gør vi det?
* FORBEDRING
  + Opfølgning
  + Evaluering
  + Kulturen – er det allervigtigste – hvordan får vi modellen i gennem
  + Der skal være opbakning til modellen

### Virksomhed 1 – tema 2 – teknik - actions

På baggrund af ovenstående dialog bliver følgende actions besluttet:

**Cost-analyse:**

* ABC giver god mening på et udviklingsprojekt

**Prioriteringsmodel:**

* max 20 projekter i gang på en gang
* Vi skal ikke starte for mange på en gang

**Virksomhed 1 leverancemodel:**

* Overdragelse mellem afdelinger er svært – hvad skal der til for at vi kan komme videre.
* Den interne sammenhæng mellem aktiviteterne er svær – især i forhold til kunderne
* Vi skal have mere fokus på ansvar
* Der er nogle dokumenter der skal udarbejdes
* Den skal ikke være statisk – men skal udvikles overtid når verden forandrer sig

**Virksomhed 1 model for udviklingsprojekter**

* Overordnet
  + Hvem har ansvar for at komme videre
  + Kan den bruges til interne projekter – ja- hovedpunkterne kan bruges, man streger hvad der ikke er relevant
  + Skulle den modificere til interne projekter – en afart?
  + Skal der en evaluering / opfølgning efter close down
  + Kommer ledelse før eller efter modellen – eller er det iterativt?

**RACI**

* + Det ligger i folks hoveder – men det er ikke ens

**Interfaces**

* Måske skal interfaces sættes ind i modellen
* Måske det er en kultur-ting
* Måske skal der mere dialog til
* Der er tavlemøder i DCA – men sælgerne er ikke med – og de mangler – den del af projekter udviklingsafdelingen har ansvar for kører. Så tavlemøder virker hvis alle de rigtige er med

**LEDELSE – PM MODEL – FORBEDRING**

* **LEDELSE:**
  + Ageren som leder skal spejles ned igennem organisationskulturen - lederen skal være forbillede – sponsorship fra chefen. Fx kommunikation så skal CEO også gøre det – være en rollemodel.
  + Hvis vi peger fingre ad dem, der laver fejl, så vil ingen tage ansvar
  + Ledelse er rollemodeller
  + Prioritering – at de prioriterede projekter for ressourcer
  + Projektforståelse - forstå interessenter
  + sikre optimale kompetencer
  + Teamarbejde – ledelse skal gå forrest
  + Fokus
  + Opbakning
  + Ansvarlig for at team bygges op og arbejder som en team
  + Belastning i projektet
  + Hvordan kører projektet?
  + Samarbejder med underleverandør
  + Risiko
  + Fokus på at hjælpe medarbejderne til tage beslutninger og vide hvad de skal
  + Information til medarbejderne
  + Holdningsbearbejdning – forklare hvorfor
* **PM MODEL:**
  + At den bliver brugt
  + Løbende udvikles – tilpasses
  + At teamdeltagerne ser at den bliver brugt
  + Der findes ikke den helt rigtige – så forståelse for at den kan ændres
  + Gennemskuelig
  + Let tilgængelig
  + Giver fælles projektsprog
  + Mangler lidt fokus på kvaliteten – og hvordan gør vi det?
* **FORBEDRING:**
  + Opfølgning
  + Evaluering
  + Kulturen – er det allervigtigste – hvordan får vi modellen i gennem
  + Der skal være opbakning til modellen

### Opfølgning tema 2

På mødet om tema 3 følger vi op på tema 2 om Projektmodeller mm:

* Udviklingsmodellen – skal være mere simpel
* Salgsprojekter- er blevet kigget på – den er for omstændelig – er blevet forsimplet – er nu ¾ af hvad den har været – nu mere agil – vi kan komme tilbage flere gange
* Evalueringsmøder bliver nedprioriteret – driften trumfer
* Vi skal have mindre hovsa – for at få styr på det – vi skaber også hovsa selv – og kunderne skaber hovsa – det tager lang tid
* Skal være bedre til sige, hvad vi ikke skal gøre nu
* Kultur – vi ringer og forstyrrer…. Man tager telefonen så man bliver prioriteret
* Vi skal være tro mod strategien
* Skal vi skyde med spredehagl eller riffel?
* Skal have et visuelt board, så vi ved hvad der er i gang, og hvor vi er
* Der skal være beslutningsreferat
  + Findes det?
  + Tager det for lang tid at lave?
  + Bliver det læst?
  + Folk kan gå fra mødet med forskellige opfattelser af hvad deres actions er
* Man skal kunne være mere realistiske mht. deadlines

## Tema 3 – kompetencer

Mødet afholdes mandag den 11. november 2019 kl. 9:30 – 12:30. På mødet deltager 8 fra Virksomhed 1 og to forskere.

### Forberedelse af Virksomhed 1

Som forberedelse til mødet er deltagerne blevet bedt om at sende følgende til forskerne inden mødet:

De tre vigtigste kompetencer, der skal gøres brug af, når man i Virksomhed 1 skal fungere som:

* Projektejer
* Projektleder,
* Projektmedarbejder, og
* Den der laver review på projekter.

Endelig:

* De tre vigtigste kompetencer organisationen skal kunne demonstrere for effektivt at støtte op omkring projektarbejdsformen.

### Kompetencer Virksomhed 1 – samlet

Inden mødet modtager forskerne følgende input fra 5 af deltagerne:

**Projektejer:**

* Personlige
  + Træffe beslutninger
  + Prioritere og forklare hvorfor
  + Forhandle
  + Kommunikere
  + Har overblikket
* Tekniske
  + God støtte til projektleder
  + Sikre ressourcer til projekterne
  + Kendskab til projektmodellen
  + Kendskab til generel projektledelse og anvendelse af generelle projektleder værktøj.
  + Kendskab til produkterne og teknikken – for sparring - faglig viden omkring projektet.

**Projektleder:**

* Personlige:
  + Kendskab til projektledelse
  + Samarbejdsevner og evne til at formidle info
  + Kommunikere
  + Overblik
  + Løsningsorienteret
  + Målrettet/resultatorienteret
  + Gennemslagskraft og kan træffe beslutninger
  + Ikke let at stresse - Holde mange bolde i luften på samme tid
  + Struktureret
  + Situationsfornemmelse
  + Empatisk
  + Erfaren
* Tekniske:
  + Vurder hvornår noget er klar til at gå videre fra et step til næste step
  + Gennemskue hvilken rækkefølge opgaverne skal udføres
  + Binde trådende sammen mellem de forskellige opgaver der udføres
  + Kendskab til projektmodellen (den findes i generiske former, så det gælder om at anvende den korrekte til dette projekt).
  + Kendskab til generel projektledelse og anvendelse af generelle projektlederværktøj.
  + Kendskab til Virksomhed 1 strategi for at kunne sætte de korrekte mål for projekterne

**Projektmedarbejder:**

* Personlige:
  + Selvstændig
  + Engageret
  + Team spiller
  + Gode samarbejdsevner
  + Fleksibel
  + Tager ansvar for opgaven
  + Fokus på deadlines
  + Detaljeorienteret
* Tekniske:
  + Specialistviden (inden for hver sit fagområde)
  + Faglig viden til at løse opgaverne
  + Viden/kendskab omkring projektmodel – herunder undervisning i brug af projektmodel.
  + Kendskab til projektarbejde (Udviklingssamtaler i forbindelse med projektafvikling).
  + Kendskab til deres arbejdsområde
  + Det er meget forskelligt alt efter, hvilke opgaver medarbejderen skal udføre.

**Den der laver review på projekter (Controller):**

* Personlige:
  + Bevare overblikket
  + Struktureret
  + Målrettet/resultatorienteret
  + Empatisk
  + Medspiller
* Tekniske:
  + Viden/kendskab omkring projektmodel – herunder undervisning i brug af projektmode.
  + Viden omkring opfølgning på projekterne – hvorfor og hvad er vigtigt for at projektet bliver godt gennemført.
  + Kendskab til generel projektledelse og anvendelse af generelle projektleder værktøj (så ansvaret er defineret fra start).

**De tre vigtigste kompetencer organisationen skal kunne demonstrere for effektivt at støtte op omkring projektarbejdsformen:**

* Personlige:
  + Bevare overblikket (fokus på hvilke ressourcer har vi til rådighed / hvilke projekter sættes i gang).
  + Strategisk fokus - Se hvordan projekterne passer ind i vores strategi
  + Styring, opfølgning og beslutninger
  + Gode lederegenskaber
  + God til at kommunikere
  + God evne til at formidle og informerer
  + Motiverende
  + Gode samarbejdsevner
* Tekniske
  + Viden omkring projektarbejde og anvendelse af generelle projektleder værktøj – hvorfor giver det mening at anvende disse.
  + Forstå arbejdsformen "Projektarbejde"
  + Fælles opfattelse af projektarbejdsformen
  + Virksomhedens mål er kendt af alle, dermed giver det bedre viden for, hvorfor det giver mening at gennemføre projekterne.
  + Organisationsstrukturen understøtter projekterne
  + Respektere projektlederen og støtte vedkommende selvom ingen direkte "rapporterer".
  + Tekniske kompetencer som passer til projektet
  + Kunne holde styr på produktion og kvalitet
  + Være økonomi bevist

### Virksomhed 1 – Tema 3 – dialog - noter

Følgende områder blev diskuteret på mødet om tema 3 – kompetencer:

* Hvem er egentlig projektejer?
* Review – både teknisk og økonomisk
* Hvordan gør vi det og hvem gør det?
* Er review i projekt-modellen?
* Hvilke kompetencer vil vi gerne udvikle
  1. Have samme forståelse for projekter
* Karriereveje for PL
  1. Det passer ikke rigtigt her i Virksomhed 1 – vi er for små og for flad organisation.
* Der skal være strukturer for at bakke op om projekterne
  1. Fx arkivering – hvor ligger dokumenterne
* Hvad laver en projektmedarbejder – ved man det?
* Hvor får man de ”nemme” effekter?
  1. Vide hvad ens ansvar er
  2. Udvikle kendskab til system og sikre at det bliver opdateret – manglende opdatering giver dønninger i fx aftersales og dokumentation.
* Hvis man øger medarbejdernes værdi med øget kompetence, skal der mere til her i Virksomhed 1 – ellers forsvinder det.
* Diskussion – hvordan sikrer vi at de kompetencer folk får på kurser bliver brugt i Virksomhed 1?
* Er en ekstern projektmedarbejder også en medarbejder?
* Hvis vi tager alle der er i projekter – så er det nok 50% af medarbejderne
* Et projekt er over 100 timer
* Men er vi klar over hvad der er et projekt?
* Hvad er en projektmedarbejder – hvad skal de kunne? skal de kunne andet end det faglige?
* Er det tale om en projekttekniker??
* Skal man kende hele projektet eller kun ens egen opgave…? Det kommer også an på personen.
* Er der forskel på om det er kundeprojekter eller udviklingsprojekter?
* Agenda – CEO siger dette skal diskuteres
  1. Hvordan håndterer vi kompetenceudvikling
  2. Evaluering af modellen
  3. Skal vi have en kompetencematrix?

Hvad har vi nået i dag:

* Fyldt en masse viden på
* Gode diskussioner
* Hvordan skal vi bruge det til noget – ellers er det spild af tid?
* En deltager vil gerne ned i detaljen – hvem gør hvad? Praktiske ting så vi kan komme videre
* CEO: Du snakker single-loop - vi skal løfte det op til double-loop
* Hvordan kan vi gøre det anderledes næste gang
* Det er nemmere at forstå problemet, hvis der er eksempler
* At man skal forberede en kompetenceudvikling

## Tema 4 – kommunikation og information

Mødet afholdes mandag den 18. november 2019 kl. 9:30 – 12:30. 7 fra Virksomhed 1 deltager og 2 forskere deltager.

### Forberedelse

Som forberedelse til mødet om kommunikation og information er deltagerne bedt om at forberede følgende og sende det inden mødet:

**Kommunikation i Virksomhed 1:**

* Giv venligst 3 pointer til, hvordan den interne kommunikation generelt kan forbedres i Virksomhed 1,
* Giv venligst 3 pointer til, hvordan kommunikationen internt i projekterne i Virksomhed 1 kan forbedres.

**Kultur i Virksomhed 1:**

* Beskriv venligst kort 3 karakteristika på den eksisterende kultur i Virksomhed 1?
* Beskriv venligst om og hvordan den aktuelle kultur evt. er befordrende for projektarbejdsformen?
* Giv venligst et bud på, hvordan kulturen skulle se ud, hvis du selv kunne bestemme?
* Tag venligst OCAI-testen og medsend resultatet til forskerne.

### Input fra Virksomhed 1 - Kommunikation i Virksomhed 1:

Inden mødet modtager forskerne følgende input fra Virksomed 1:

**Hvordan den interne kommunikation generelt kan forbedres i Virksomhed 1,**

**Form:**

* Hvad er behovet?
* Informationsretningslinjer: hvornår, om hvad, hvordan og af hvem. (Det er en ledelsesbeslutning og ledelsesopgave) - infomøde, afdelingsmøde, ledermøder og måneds infobrev…….
* Medarbejderne skal vide hvor de finder informationen og søge den selv

**Måde:**

* Åbenhed
* Fjerne uofficielle hierarki blandt medarbejdere - mange tror at anciennitet giver ret til at tale ned til andre.
* Kommunikere face- to- face og ikke via e-mail. Skriftlig kommunikation kan initiere misforståelser, forkerte tolkninger osv., som påvirker folk negativt
* Kommunikere forventninger - både til modtagerne af informationen/opgaven og til dem, som stiller opgaven.
* Respekterer andres holdninger
* Lyt før du taler - udvis vilje til at forstå hvad den anden siger – du har ikke altid selv ret.
* Tal ikke ned til andre
* Overvej hvordan din kommunikationsform opfattes af andre
* Tænk på, hvordan samtalen får en positiv start
* Undlad gentagelser, blot for at få ”det sidste ord”

**Hvordan kommunikationen internt i projekterne i Virksomhed 1 kan forbedres.**

**Form:**

* Enighed / aftale om hvordan kommunikationen foregår:
  + Fx Sende mails rundt en gang i kvartalet med en update, info kan tages fra projekt review rapport
  + Projekt opdateres fra projektlederen når han har været på site
  + Sikre at ikke alle er projektmedarbejdere men nogle skal kun lave opgaver (projekttekniker)
  + Projekttavle og tavlemøder
  + Projektinfo mail

**Måde:**

* At projektlederen giver hurtig besked ved store eller/og vitale ændringer
* Ledergruppen: kommunikerer med én stemme
* Samme projektsprog -> vi taler samme sprog - lettere at kommunikere og respektere hinanden.
* Kommunikere gerne face- to- face og ikke via e-mail. Skriftlig kommunikation kan initiere misforståelser, forkerte tolkninger osv., som påvirker folk negativt
* Kommunikere forventninger - både til modtagerne af informationen/opgaven og til dem, som stiller opgaven,
* Lyt før du taler - udvis vilje til at forstå hvad den anden siger – du har ikke altid selv ret.
* Tal ikke ned til andre
* Overvej hvorledes din kommunikationsform opfattes af andre
* Tænk på, hvordan samtalen får en positiv start
* Undlad gentagelser, blot for at få ”det sidste ord”

### Kultur i Virksomhed 1:

Ifølge forberedelsen fra Virksomhed 1 kan den eksisterende kultur karakteriseres således i Virksomhed 1:

* Tidligere meget gammeldags (hierarkisk) – er blevet bedre og mere flad organisation
* Praktisk/hands-on
* Tænker at verden ”drejer omkring Virksomhed 1”
* Imødekommende og hjælpsom
* Er ikke risikovillig – alt skal testet
* Samarbejde
  + Manglende respekt over for forskelligheder
  + Vi er ikke loyale over for hinanden
  + For mange har ”nej-hatten” på
  + En del er bange for at tage ansvar - hvem har skyld i...?
  + Arbejder efter hvad man finder bedst, følger ikke en retningslinje, da der ikke er udstukket en.
  + Har svært ved at afvige fra procedurer
* Kommunikation
  + Informationsniveauet er lavt og mangelfuldt
  + Uacceptabelt sprog mellem kollegaer, nogen tror de har mere værdi for virksomheden end andre og dermed tror de må tale ned til andre.
  + Sladder og brok – nogle gange bagtalelse

**Hvordan den aktuelle kultur evt. er befordrende for projektarbejdsformen**

* Der skal arbejdes med den ”gamle metode”, måden vi gjorde det på i gamle dage.
* Øjenåbner for nogen, at forskerne fortæller det de gør. Det giver noget at arbejde ud fra.
* Imødekommende og hjælpsom
* Vil gerne hjælpe vores kunder og går all in, men glemmer nogle gange om det virkelig er vores problem.
* Samarbejde:
  + At vi løfter i flok, da ingen har alle kompetencer til at udføre et projekt alene.
  + Fremmer ikke åbenhed omkring problematikker, som kan resultere i forsinkelser på projekterne, forkerte beslutninger
  + Vi bruger ikke hinanden som sparringspartner – grundet misundelse og manglende respekt over for personforskelligheder.
  + Vi er ikke gode til at etablere samarbejde på tværs af organisationen - manglende villighed til at dele sin viden med andre.
  + Manglende loyalitet over for hinanden
* Kommunikation
  + Fokus på forkerte ting - hvem har skylden og ikke at løse problemet
  + Medarbejderne bliver fornærmet, tager ofte kritik meget personligt

**Hvordan kulturen skulle se ud, hvis du selv kunne bestemme?**

* Fladere organisation hvor der kigges på den enkelte medarbejder, og hvordan vi får mest muligt ud af personens kvaliteter.
* Tage ansvar og komme med løsning i stedet for at spørge hvordan
* Imødekommende og hjælpsom
* Har kunden i fokus
* Vilje/ønske om at blive fagligt udfordret
* Mindre rigid ordreafvikling
* Vær mere villig til at ta’ en kalkuleret risiko
* ”hjælp dig selv”
* Samarbejde:
  + Fælles følelse af mål man arbejder hen imod og hvordan
  + At hver enkelt medarbejder er interesseret i at få tingene til at køre, selvom man skal være fleksibel.
  + Vær nysgerrig omkring andres perspektiv omkring projektet, og hav ikke en forudindstillet holdning til andre mening og viden.
  + Bruger hinanden som sparringspartnere, og ikke have misundelse som skader samarbejde
  + Vi udviser respekt for hinanden i ord og handling
  + Vi er loyale over for hinanden
* Kommunikation
  + Gensidigt respekt i den måde, man kommunikerer med hinanden på
  + Brug af ordentligt sprog og tone
  + Ærlighed og argumentation omkring (vigtige) beslutninger
  + Det skal være legitimt at sige fra, ens mening skal kunne fremføres og høres
  + Feedback/ros til medarbejdere (ikke kun i relation leder - medarbejder, men også medarbejdere/ledere imellem)
  + Godt informationsniveau

### Ønsket kultur – Virksomhed 1 – post-it øvelse

På mødet faciliterer vi en post-it-øvelse, hvor alle deltagerne individuelt noterer, hvad den ønskede kultur skulle indeholde, og efterfølgende bliver post-it’s kategoriseret i følgende kategorier af deltagerne:

**Gruppetrivsel / Kultur**

* Fleksibilitet – hvis standard opgaver er beskrevet i instruktioner kan vi bedre byde ind og hjælpe hinanden
* Fælles aktiviteter også inden for arbejdstid for at styrke samarbejdet (skal tænke i konkrete forslag ;-))
* Bevis: flere deltager til Persima-arrangementer
* Strategien er en del af vores kultur
* Strategien – hvis alle har samme opfattelse af og forståelse for Virksomhed 1 strategi skulle grundlag for prioritering i Virksomhed 1’s interesser være ens hos alle
* Aktivitet: vidensdeling - få alle til at bidrage med input i mindre grupper
* Spørg til hinandens viden – hvordan kan man hjælpe hinanden bedre
* Betragter kollegaer som interne kunder – de aftaler der laves skal overholdes

**Personligt**

* Personprofiler er afklaret – vi får bedre forståelse for hinanden
* Tag beslutninger og ansvar
* Fat dig i korthed
* Undgå unødvendige detaljer
* Opsøg informationer
* Tilbyd mere hjælp til kollegaer
  + Arbejdsrelateret
  + Privat
* Vi har opbygget bedre relationer = bedre forståelse for hinanden
* ET SMIL
* Generelt – der skal findes løsninger
  + Alternativer
  + Hvornår kan vi lave opgaven
  + Ikke ”jeg har ikke tid”
* Respektere hinanden – acceptér hvis jeg siger at jeg gerne vil hjælpe - lad os aftale et tidspunkt det passer dårligt lige nu

**Kommunikationsmåde**

* Afbryd aldrig når andre taler
* Være mere aktive selv i forhold til tale med ALLE, kommer med løsningsforslag og argumentere for et valg / fravalg
* Tænk over hvad andre siger
* Taler ordentligt til og om hinanden
* At folk kommunikerer bedre med hinanden ved ændringer og tør stille spørgsmål
* Respektere hinanden
* Mød op til møder til tiden
* Lyttende
* Vær nærværende

**Projekt-relateret**

* Ved tavlemøder (for alle) – ingen skal have speciel behandling -> ligestilling
* Planer
  + Tidsplaner
  + Ressourceplaner
* (som projektleder) nysgerrig
  + Gennemgang af opgave-resultater
  + Aftaler om videre forløb
  + Sørge for guide / kommunikationsmåde
* Kulturen kan forbedres hvis kompetencer passer til opgaver
* Tidsoptimisme er mindsket – vi har bedre styr på hvad vi reelt tror vi kan nå
* At folk har respekt for hinanden og dermed også kan være åben for at andre ser tingene anderledes

**Feedback / info**

* God feedback kultur
* At folk giver feedback til hinanden – det indikerer en større tillid til hinanden og at man tør sige det samt at modtageren så skal tage det konstruktivt
* Feedback og ros til deltagerne af bid-reviews, projekt-reviews, andre
* Statusmøder med feedback
* Skriv til nyhedsbrev
* Aktivitet: projekt-update på infomøder eller flere/mere praktiske / daglige indslag – min. 1 per møde

**To-do**

* Møderegler
* Invitere til møder med luft i mellem (45 min. blokke)
* Slutte til tiden
* Projektkommunikation – plan
* Evt. projektmøde

### Noter – Virksomhed 1 – tema 4

Der er 7 deltagere i mødet fra Virksomhed 1:

**Forbedring af den interne kommunikation – Virksomhed 1**

* Lang anciennitet påvirker og styrer kulturen
* Hvordan onboarder I?
  + Der er mere styr på den nu – der er en proces

**Forbedring af den interne kommunikation - Projekter**

* Meget det samme som i Virksomhed 1
* Projektstrategien skal være klar - og enighed i projektledergruppen så man kan prioritere
* Melder ændringer ud – husk hvorfor??

**Eksisterende kultur**

* Forskellige opfattelser af kulturen – bunder måske i svage relationer
* Vi skal fejre succes’erne
* Kantineordningen hjælper positivt socialt
* Plan for kommunikationen – at vi beslutter hvordan vi gør

**Er kulturen befordrende for projektarbejdsformen**

* Det er svært at videndele – og sparre

**Ønsket kultur**

**OCAI**

* Mere CLAN - Skal være mere åben – mere sparring – mere samarbejde
* Nogen vil have mere ligevægt
* Der er meget intern fokus
* Der er ekstern fokus, men det kræver at det interne fungerer
* Hvis samarbejdet fungerer (Clan) – så vil der nok være mindre fokus på hierarki
* Vi har det hierarki vi gerne vil have

### Hva’ nu?

* CEO: vi har nu overblikket – så skal vi handle – måske havde det været bedre hvis vi havde haft tid til at rykke efter hvert tema
* OCAI igen når vi evaluerer
* Ledergruppen samler op – og laver aktiviteter
* Julearrangement 16. dec. Kl 13-16
  + Hvad ser forskerne
  + Fornemmelse af hvad der er foregået
  + Der skal ændres noget
  + 30 min
  + Hvorfor er SMV anderledes