****

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

Case-rapport for SMV2-projekt

Indholdsfortegnelse

Indhold

[1 Resumé med hovedkonklusioner fra casen 2](#_Toc42067939)

[2 Projektet, SMV2 4](#_Toc42067940)

[2.1 Kontekst (løse et praktisk problem omkring PAF) 5](#_Toc42067941)

[2.2 Hvorfor cases generelt? (hvad skal afprøves?) 5](#_Toc42067942)

[3 Metoden 5](#_Toc42067943)

[3.1 Itervention 6](#_Toc42067944)

[3.1.1 Diagnose og diagnosemødet 7](#_Toc42067945)

[3.2 Datagrundlag 7](#_Toc42067946)

[3.3 Metodisk tilgang, Case-studier, Interventioner, Action Learning 7](#_Toc42067947)

[3.4 Datagrundlag 8](#_Toc42067948)

[4 Om virksomhed 3 8](#_Toc42067949)

[4.1 Generel beskrivelse 8](#_Toc42067950)

[4.2 Beskrivelse af den eksisterende PAF 9](#_Toc42067951)

[5 Diagnosen af PAF i virksomheden (2 sider) 10](#_Toc42067952)

[6 Planerne for PAF-udvikling og PAF-indlejring 12](#_Toc42067953)

[7 Empiri (hvilket materiale har det været muligt at samle ind) 13](#_Toc42067954)

[8 Aktiviteterne (hvad er der konkret blevet gjort?) 14](#_Toc42067955)

[9 Analyse 19](#_Toc42067956)

[10 Resultater 20](#_Toc42067957)

[11 Evaluering 21](#_Toc42067958)

[12 Bilag ? 21](#_Toc42067959)

**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

SMV: Små- og middelstore virksomheder

VUCA: "Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity"

# Resumé med hovedkonklusioner fra casen

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nr | Funktion | **Substans** |
| 1 | Case-virksomheden | * Fra vores liste på Cphbusiness over SMV'er |
| 2 | Hvad var udgangspunktet | * En dynamisk vækstorienteret servicevirksomhed inden for metalindustrien * Har stor gavn af den vækst der sker indenfor grøn/bæredygtig industri til at etablere hurtig vækst gennem reparation og vedligehold af udstyr. * Kortsigtet forretningsmodel * Informationer var personbårne og ikke indlagt i system - mangel på system og videndeling * Uklar kommunikation og organisering på mindre projekter * Entreprenør-organisation – fokus på kundeværdi og mindre på styring |
| 3 | Metoden | * Action-learning var en god metode i forhold til at forstå og formidle markeds- og ledelsessituationen * Ok funktion som konsulent – men på bekostning af “forskeren” og lavt på ”modspil” til prioritering mv. * ”OK” antal temaer – men et behov for initiativer og løsninger flere steder på en gang * Tid til at arbejde med sagerne imellem møderne var en mangel |
| 4 | Processen | * Det gik for hurtigt i forhold til problemernes omfang og vigtighed * Kompleksitet - gode oplevelser med at få diagnosen bekræftet, men lav på senere accept og brug af metoder. * Vi fik mulighed for at møde de vigtigste deltagere i projektledelsen i processen - for at opnå større spredningseffekt. Det var dog svært at få bekræftet de rigtige kompetencer gennem dialogmøder. |
| 5 | Ledelse | * Stort "gå-på-mod" og vilje til ledelse * Tager initiativer og følger op – men har det svært med styring af mindre opgaver sammen med den daglige drift * Mangel på ledelseskapacitet til at analyse, overskue og planlægge vejen frem – gennem vækst via service og projekter. * Mangel på motivation for brug af klar ansvars- og arbejdsfordeling via RACI. * "First things first" - meget operative * Ingen udformet risikostyring – alt er koblet til erfaringer hos lederne. * Positivt mind-set – synergi mellem teknisk innovation og administration i topledelsen * Kompleksitetsledelse - interne afhængigheder |
| 6 | PM Model | * Ledelsen - herunder bestyrelsen - støtter ønsket om vækst og fremadrettet udvikling af en PM-funktion * PM model er del af kvalitetssystem men kun en meget overordnet plan der ikke hjælper i praksis * Projektstyring forgår erfaringsbaseret og ikke struktureret. Ikke tydelighed på de mindre projekter og de administrative systemer mangler forskellige ”værktøjer” |
| 7 | Forbedringer | * Simple administrative ting der skal bringes i orden med det samme - "First things first" i form af PPM og RACI * Projektkompetencer mangler generelt flere steder * Kultur – Der er et godt arbejdsmiljø, der dog stresses pga. mangler i projektstyring * Der er en hastig udvikling i forretningen - men ikke i kulturen (står stille på gamle rutiner) * Risiko på projekter bør synliggøres og præsenteres for bestyrelsen |
| 9 | Skete der noget? | * Vi fungerede som katalysator – for analyse og handling. De er modne for forandringer - og der kom en del i gang * Procedurer omkring porteføljeprioritering for topledelsen blev godt modtaget * Ledelsen har fået større forståelse for behovet for strategisk projektledelse, der kan være med til at udvikle struktur til virksomhedens PAF |
| 9 | Evaluering | * Action-learning metoden var helt klart brugbar som inspiration for PM * Var ikke fokuseret nok på PM - men blev hurtigt trukket ind i det generelle ledelsessystem * Fik ikke prioriteret godt nok * Havde ikke tid nok * Som katalysatorer på flere områder skabte vi gode debatter og ønske om forbedringer. |
| 10 | Hvad sker der efterfølgende | * Virksomhed 3 får tilsendt et kort resume af SMV2-rapporten til kommentering. * De er åbne for et møde, når vi er klar til at gå i luften med resultaterne af SMV2 |

# Projektet, SMV2

**SMV2** bygger videre på et **SMV1-projekt,** der varet tværgående studie med interview af 37 udvalgte virksomheder (med i alt 54 interviews) 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.

*Vi har i samarbejdet med virksomhed 3 anvendt en blanding mellem forsker- og konsulentrollen i et aktionsperspektiv i forlængelse af erfaringer fra tidligere SMV1-erfaringer, der synliggjorde mangler i de mindre virksomheders brug af teorier og strukturer fra projektledelse.*

*Ved at inddrage virksomheden direkte i forhold til deres egne udtalte udfordringer og vore erfaringer fra studier, konsulentarbejde og undervisningserfaringer får interaktionen mere kundefokus*

*Vore valg af interaktioner kan ses i et nudging-perspektiv, hvor vi, på baggrund af diagnoseprocessen, præsenterer formål og indhold for de anbefalede modeller og lader det op til virksomheden af se nytten og debattere hvordan de bedst kan bruge modellerne i den praktiske ledelse. I virksomhed 3’s tilfælde er der en medarbejder med en produktionsteknologuddannelse som baggrund, hvilket er med til at støtte et øget fokus på ekstern viden- og erfaringsinddragelse.*

*Vores brug af opsamling på brug af viden og holdninger i forhold til virksomhedens praksis er med til at holde fokus og støtte det næste input. På den måde ser vi en langsom progression i forhold til intern og ekstern udvikling af virksomhedens projektledelse og styring gennem en velegnet struktur.*

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?

## Kontekst (løse et praktisk problem omkring PAF)

Ud fra samtale med ledelsen af virksomhed 3 har de udpeget nogle områder, de selv har erkendt som værende mørkeområder eller hvor de direkte er svage i øjeblikket.

Områderne omfatter projektstyring, hvor de oplever at projekterne er svære at styre og prioritere imellem. De har en rolle som problemløser, når der er tekniske udfordringer hos deres kunder. De har også meget blandede opgaver fra forskellige kundetyper og lokaliteter i Danmark og udlandet, der gør kommunikation og organisering vigtigt i forhold til kontraktaftaler, udpegning af milepæle og rapportering af status. Da mange af virksomhederne er stabile kunder, tilbydes de også service på deres installationer, hvilket kræver en anden form for struktur og organisering i virksomheden.

## Hvorfor cases generelt? (hvad skal afprøves?)

FOU-forløbet har fokus på at identificere forbedringer af projekter hos SMV’er. Til det formål benytter vi os af aktionsforskning og tidligere undersøgelser på SMV-virksomheders behov for og brug af projektteknikker. Eksisterende projektteorier, er typisk lavet meget struktureret, omfangsrigt og formaliseret og sigter derfor mod større virksomheder. En anden læring fra tidligere undersøgelser var forskellige behov for styring af projekter i de forskellige typer af virksomheder, der blev kategoriseret som hhv. Strukturalister, pragmatikere og entreprenører.

Vi har fra virksomhedens deltagelse i et tidligere projekt SMV-1 udpeget virksomhedens type til entreprenører, der arbejdere med både virksomhedsvækst og intern organisering i et meget dynamisk perspektiv. Ud fra typen og i samarbejde med virksomhed 3 udvælger og foreslår vi tilgange og værktøjer fra projektledelse, der måske kan hjælpe virksomheden med at få overblik over deres projekter med tilhørende kommunikation og organisering af medarbejderne.

Ønsket er i denne sammenhæng at gå tættere på at afdække case-virksomhedens profil og hjælpe dem på vej med metoder, der kan give mening for virksomheden og sikre en bedre analyse af udfordringer med tilpassede løsninger, hvor projektledelse er omdrejningspunktet.

# Metoden

Til at afprøve ovenstående udgangspunkt og erfaringer samt teorien fra SMV-1, 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 vore 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 **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. relevans). 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 (vi giver "hjemmeopgaver" for deltagerne).

**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

1. Analyser de særlige styrker der karakteriserer virksomheden. Kig eventuelt i virksomhedens årsberetning for at finde virksomhedens egen opfattelse heraf.
2. Forsøg af afdække hvilke centrale ressourcer og kapabiliteter, der findes i virksomheden.
3. 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 casestudie er der behov for input fra mange datakilder (jfr. ovenstående). I det konkrete tilfælde er følgende datakilder brugt:

* Årsrapporter fra 2018,
* Dokumenter vedr. virksomhedens PM modeller,
* Oplæg omkring ledelses- og PM modeller,
* Dialoger og samtaler,
* Observationer og diskussioner,
* Post-it-sessions,
* Spørgeskemaundersøgelse omkring PAF
* Feedback fra virksomhedens "hjemmearbejder" imellem møderne, og
* Refleksion og rapportering fra direktørerne.

## Metodisk tilgang, Case-studier, Interventioner, Action Learning

Metodeperspektivet er kritisk realisme med fokus på casevirksomhedens nuværende situation og ønske om forbedringer. Casestudier er anvendt, da virksomhederne er unikke i forhold til brugen af projektledelse, der ofte også er koblet til virksomhedsudvikling.

Vi anvender interventioner med udgangspunkt i erklærede ønsker fra ledelsen i virksomheden. Vi har aftalt 4-5 møder pr. virksomhed og hvor temaerne kan variere afhængigt af ønskerne.

Action learning sker i kraft af udpegede teorier og modeller fra projektledelse og ledelse i praksis, der dels kan strukturere viden og erfaringer fra medarbejderne, men også sikre et fælles grundlag for at løse opgaver på tværs i organisationen og sikre den rette koordinering.

På møderne skal de fremmødte medarbejdere udpeget af virksomheden sammen diskutere nuværende brug af præsenterede modeller og give bud på, hvordan modellen kan sikre et bedre samarbejde og en bedre styring både internt og eksternt. Til næste møde samles op på udfordringen for at høre, om de nye værktøjer virker relevante og om de fremadrettet vil blive en del af virksomhedens projektledelse.

## Datagrundlag

Vore data er primært referat af interviews med udvalgte medarbejdere og referater fra møder i forhold til de 3-4 aktioner, der udgør selve undersøgelseskonceptet. Vi har i den sammenhæng overvejende gjort brug af semistrukturerede kvalitative interviews med udvalgte medarbejdere og kvalitative referater på baggrund af de enkelte medarbejderes udtalelser.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Datagrundlag | Interne | Eksterne |
| Primære | Interviews  Debatter | Ingen |
| Sekundære | Kvalitetshåndbog | SMV1-projekt  Økonomiske data  Akademiske artikler |

# Om virksomhed 3

Virksomhed 3 er oprettet i 2012 og er en teknisk servicevirksomhed med 15 ansatte indenfor metalindustrien. Der er 2 ejerledere, en projekt- og applikationstekniker samt én projektleder, der alle er aktive i projektledelsen. Øvrige medarbejdere er 10 serviceteknikere og 1 bogholder. Virksomheden har yderligere ansat en servicechef, der tiltræder stillingen i starten af 2020.

IBA har et godt samarbejde med virksomhed 3, der også var med i SMV1-projektet. De er en god sparringspartner, da de er åbne for deres ledelsesstil, innovative, vækstorienterede og hele tiden udfordres af uventede opgaver og deadlines. De har et ønske om vækst og ser muligheder i forhold til bedre projektledelse. Under forløbet ansætter en servicechef til at varetage vedligeholdelsesopgaver med målet om at øge ledelseskapaciteten til projekter.

Virksomhedens ejerledere vurderer selv virksomhed 3 som ”entreprenør” jf. SMV1 beskrivelserne. De styrer alle projekter og vurderer hvilke projekter, de vil starte og gennemføre. Undervejs i projekterne er de både ledere og projektledere og fungerer som facilitatorer i processerne.

Virksomhed 3 har en oversigtsplan for et typisk projektforløb deres eksterne projekter, men den er meget overordnet og rettet mod aftaler med kunden og senere levering og dermed mere en beskrivelse af salgsprocessen. Der er pt. ingen projektbeskrivelser for interne projekter, hvilket kan skyldes den mindre organisation.

## Generel beskrivelse

Virksomhed 3 er en servicevirksomhed inden for metalindustrien og udfører opgaver som Vedligehold og serviceopgaver.

Der er en stor variation i virksomhed 3’s ydelser, men et fælles træk er de kundetilpassede teknisk avancerede løsninger.

Økonomisk går det virksomheden fint og den er i klar vækst (se bilag 1)

Deres økonomiske udfordring ligger pt i lønsomheden for projekterne, da krav til høj kvalitet til tiden udfordrer virksomheden i forhold til de mange ressourcer, der sikrer den gode service. Deres projektmantra er at de levere til tiden og i aftalt kvalitet – og det går ofte ud over lønsomheden.

## Beskrivelse af den eksisterende PAF

Virksomhed 3 har i deres kvalitetshåndbog en oversigt over håndtering af projekter, der i skemaoversigt omfatter

1 udarbejdelse af en kundeløsning med tilhørende accept på kvalitet og pris

2 planlægning af jobudførelse

3 jobudførelse

4 afslutning af jobudførelse

5 afsluttende forretning og afregning

Alle projekter opstartes og går gennem en af de to ejerledere, der også prioriterer udførelsen af projekter i forhold til de eksisterende og eventuelt nye deadlines.

På fredagsmøder med medarbejderne opdaterer de på ugens forløb og ser frem mod næste uges projekter. Dette møde prioriteres højt af ledelsen, men travlhed kan komme i vejen for at de afholdes og typisk er medarbejdere ude på opgaver, så ikke alle deltager altid.

Projektledelse foregår mest i form af de forskellige projekter, der dukker op fra kunder og som organiseres og prioriteres af ejerlederne.

Helt nye projekter, hvor der er bundet mange ressourcer til udførelsen, bliver behandlet strategisk og der bliver brugt tid til at sikre et godt projektforløb. Der foregår meget kommunikation mellem projektparterne for at sikre en god balance mellem kvalitet, pris og tid. Disse projekter udgør 5% af den samlede omsætning.

I forhold til mellemstore projekter er der ikke så meget brug for ressourcer, men samme model anvendes taktisk i forhold til sikring af balance mellem kundens forventninger og virksomhedens behov for indtjening. Disse projekter udgør 15% af den samlede omsætning.

De mindre og mere rutineprægede projekter er ikke formaliserede og løses ofte med få interne møder forud for kommunikation til kunden om kvalitet, pris og tid. Disse projekter udgør 80% af den samlede omsætning.

Virksomheden har en intern forståelse for projekter baseret på erfaring om, hvornår en opgave er et projekt eller blot en opgave. Der arbejdes ikke med faste definitioner. Ved større usikkerhed i forhold til kvalitet, pris og deadline bliver opgaver til projekter, hvor ledelsen skal være aktive i beslutningsprocesser.

De eksterne kundefokuserede projekter fylder meget i forhold til virksomhedens øvrige aktiviteter. Interne organisatoriske udviklingsprojekter fylder kun lidt og er typisk koordineret med bestyrelsen, der dog viser interesse for en bedre organisering i forhold til vækst. Ambitionerne er at virksomheden kan blive et aktieselskab og få flere certificeringerne indenfor branchen.

# Diagnosen af PAF i virksomheden

Vi oplever generelt, at ledelsen er åben overfor ændringer i nuværende projektledelse og styring af projekter. Der er også lagde op til at bruge erfaringer fra nøglemedarbejder i forhold til udfordringer med hensyn til kommunikation, logistik og ansvarstildeling.

Projekternes mange varierede profiler var omdrejningspunktet for behovet for åbenhed mellem særligt de aktive i projektledelse og projektstyring. Her er fredagsmøderne præsenteret som bedste løsning i den nuværende situation til evaluering af nuværende projekter samt information i forhold til nye. Der er lagt op til en meget åben dialog mellem ledelse og medarbejdere med fokus på målet - at levere en god løsning til kundernes fulde tilfredshed.

Det store ønske om at fokusere på kundernes tilfredshed giver anledning til diskussion fra nøglemedarbejderne, der fra deres rolle kan mærke mange situationer, hvor de som mellemled følte sig presset i forhold til at levere med fokus på kunden og ofte oplever ændringer i prioriteringer.

Medarbejderne har en faglig uddannelse og går gennem et større traineeforløb i virksomheden på grund af dens meget store tekniske og faglige udfordringer, der foregår i mange lokaliteter. Denne optræning omfatter ikke udvikling af projektkompetencer og fælles projektkultur.

Vores diagnose af virksomheden som entreprenør fra SMV1 svarer fint til den opfattelse, vi har fået fra vores samtale med udvalgte medarbejdere. Der er ikke nogen klar prioritering på projekter med porteføljeledelse og lav struktur på anvendt projektledelse gennem medarbejderne. Fremdrift og beslutningshastighed er styrende!

Virksomhedens vækst gennem mange projekter giver store udfordringer i at holde overblik, udvikle og implementere nye tiltag, men på den anden side er de nødvendige for fortsat struktureret vækst. Fokus bør være på både udvikling af virksomhed og projektkultur.

Vi ser ikke meget brug af interne projekter, men der er mange forskelligartede eksterne projekter, der udfordrer både ledelse og medarbejdere. Disse projekter kan blive afgørende for yderligere vækst, da bestyrelsen ønsker at opgradere virksomheden til et A/S og certificere processerne i virksomheden.

Opgaverne kan variere og vi ser forskellig brug af projektledelse om det er et helt nyt avanceret projekt (5%), et middelsvært (15%) eller mere rutinepræget projekt (80%). Det er ofte de mindre projekter, der kører uden den store projektledelse og hvor kommunikationen til de berørte medarbejdere kan svigte. Procenttallene stammer fra direktør AD og dækker over antallet af aktive projekter.

Generelt er projektledelse ikke så synlig i projektforløbene og der er mest fokus på projektstyring via fredagsmøder. Særligt de mere rutineprægede projekter falder uden for den normale ramme, og der opstår nu og da kommunikationssvigt i virksomheden, da ikke alle involverede medarbejdere har været med i kommunikationen - herunder ledelsen.

Planerne for PAF-udvikling og PAF-indlejring

Vi afholder tidligt i forløbet møder med ejerlederne for at høre til udfordringer for virksomheden i forhold til projektledelse. Under mødet får vi indtryk af, at projektstyring er mere i fokus og at den beskrevne “projektmodel” ikke altid blev brugt i praksis. Vi får også mulighed for at tale med projektkoordinatoren, der er ansvarlig for meget af logistikken og får hans vurdering af nuværende projektledelse.

*Under diagnosemøder med den ene ejerleder og projektkoordinatoren udpeger vi nogle af de ømme punkter, de også som ledelse angiver som svage i udførelsen. Emnerne er i overensstemmelse med Fernandez projektmodel, hvor projektprioritering, strukturering, implementering og indlejring er vigtige punkter for udvikling af projektkompetencer.*

Til møderne - vi deltager i – er der altid fremmøde af den ene af ejerlederne og typisk koordinatoren - øvrige deltagere er ikke altid med, da de er travlt optaget i projekter.

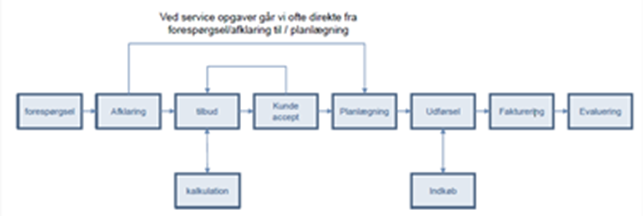
Møderne er planlagt til at foregå efter middagspausen i 1-2 timer, så der er en naturlig overgang for deltagerne. Vi er meget synlige i udvælgelsen af emner forud for mødet og hvordan vi ønsker virksomhedens deltagelse.

Vi bruger aktionsforskning på den måde, at vi fra starten har et møde med den ene ejerleder og projektkoordinator, der som står for meget af logistikken i virksomheden og derfor har et godt indtryk af de interne processer. Deres informationer om ønsket projektledelse og erfaret projektstyring er gode kilder til sikring af de 4 aktioner: projektprioritering, projektstyring, videndeling og implementering af nye tiltag.

For at få større indsigt i nuværende projektledelse og projektafvikling har vi som forskere udviklet en plan for møder, der kan sikre en god kobling mellem virksomhedens overordnede projektledelse og den interne projektstyring. På første møde er vi rent induktive og ønskede at høre til virksomhedens nuværende adfærd og udfordringer.

Mødeforløbet er planlagt og udført som følger:

På første møde **18. september 2019** med udvalgte medarbejdere var fokus at formidle formålet med vores deltagelse. Herefter præsenterede vi dagens program og gav en præsentation af de værktøjer, vi har udpeget til dagens tema. Ud fra præsentationen med brug af data fra virksomhedens kvalitetshåndbog har deltagerne i første omgang en runde, hvor de forholder til sig til det at være i projekter og gøre rede for, hvordan god projektadfærd ser ud fra såvel medarbejdere som ledere.



(uddrag fra kvalitetshåndbog, virksomhed 3)

Dialogen mellem de 2 ejerledere, logistik og projektleder var konstruktiv og ærlig i forhold til udfordringer i nuværende projektledelse.

Som det fremgår af kommentarer fra AD og FM, er der udfordringer i virksomhedens projektledelse og styring af projekter. Det positive udgangspunkt i forhold til vore analyser er, at virksomheden er bevidst om situationen og at de kan bruge hjælp til i første omgang projektstyring. Der mangler i den sammenhæng relation til projektledelsen, da projekterne ofte mangler en lokalt ansvarlig person.

På **møde 2 den 1. oktober 2019** vælger vi at præsentere deltagerne for en projektprioriteringsmodel, da der er udtrykt ønsker om større klarhed i kategorisering og efterfølgende mulighed for prioritering og inddragelse af relevante medarbejdere. Modellen kan bruges til virksomhedens overblik over typen af projekter og bidrage til styring af belastningsniveauet hos ledelse og medarbejdere. Udover denne model er ledelsen præsenteret for de 3 interventioner, vi mener bedst kan hjælpe virksomheden i gang med at tænke projektledelse og styring på et højere niveau.

Til **møde 3 den 24. oktober 2019** har vi udtænkt præsentation af en porteføljemodel samt en debat om nuværende praksis. Porteføljemodellen støtter nuværende udfordringer i projektprioritering og er en hjælp til håndtering af de mange typer af projekter. De øvrige medarbejdere vil med denne præsentation blive mere opmærksomme på kompleksiteten af projekter i virksomheden og at de ikke skal behandles ens.

**Møde 4 den 11. november 2019** i forløbet var med fokus på videndeling gennem projekter, da vi som nævnt har set udfordringer i kommunikation i forhold til projektgennemførelse. Virksomheden gør brug af regneark og CRM-systemer, men de giver ikke nok effekt i øjeblikket.

Her var der lagt an til en åben dialog mellem deltagerne, så de kunne afdække forventninger og mulige tiltag, der kan sikre bedre kommunikation internt i virksomheden.

Vi ser denne dialog som en væsentlig kilde til koordinering og har ikke direkte interveneret med nye teknologier til mødet, da virksomheden som udgangspunkt bør bruge de nuværende teknologier mere målrettet.

Deltagerne skal udover en debat også lave en øvelse med brug af RACI-modellen i praksis.

Deltagerne skal med brug af tavle og post-it gennemgå et af deres fælles projekter og præcisere deres faktiske brug af denne model. Målet er at italesætte behovet for kommunikation og videndeling før, under og efter selve projektet. Deltagerne skal som individuel opgave synliggøre, hvordan de kan være aktive i forhold til fremtidig videndeling gennem RACI.

Resultatet af mødet er, at fredagsmøderne er meget centrale i forhold til den interne kommunikation og fælles planlægning. Et problem er dog, at ikke alle medarbejdere kan være til stede om fredagen på grund af de forskellige projekter, der kan foregå langt fra virksomheden.

Brug af digitale medier er oppe som en del af løsningen på kommunikation til ikke-tilstedeværende kolleger.

For at få alle deltagere aktiveret i at foretage refleksioner, beder vi om en individuel mail til forskerne med fokus på emnet “videndeling” ud fra brugen af RACI. Formålet er at få dybere indsigt i, hvordan den enkelte deltager forholder sig til værdien af videndeling og hvordan de selv videndeler/kommunikerer i øjeblikket. Vi får 2 besvarelser ud af 4 mulige, der præciserede deres rolle i forhold til at modtage kommunikation og kommunikere til kolleger.

Til **møde 5 18. december 2019** ønsker vi at italesætte, hvordan virksomheden kan implementere de nye tiltag i organisationen. Til dette møde er også den nyansatte servicechef til stede og err med i debatten om, hvordan opdelingen af serviceopgaverne mellem den nye serviceafdeling og øvrige organisation kan organiseres hensigtsmæssigt.

Som afslutning på interventionerne ønsker vi et **møde 6 den 27. februar 2020** med fokus på opsamling af erfaringer fra de igangsatte aktiviteter i virksomheden med tilhørende refleksion på værdi fra de forskellige møder undervejs i forløbet. Her er fokus på indlejring af de præsenterede modeller og implementering af disse i praksis.

# Empiri

Til hvert møde har vi synliggjort en dagsorden for mødet med efterfølgende referat. Vi har valgt ikke at anvende transskription på grund af det store ressourceforbrug, men har anvendt semistruktureret interview med efterfølgende referat af hovedpunkter fra interviewet.

Under diskussionspunkter har referatet været et kort sammendrag af person samt udtalelser til sikring af relevant dokumentation fremadrettet. Nogle af møderne blev optaget på mobiltelefon for at det efterfølgende referat kan blive så præcist som muligt.

Vi har overvejende søgt primære kilder i form af interviews og dialog med tilstedeværende medarbejdere - detaljer fremgår af bilag.

Vi har ud over mødereferater også modtaget internt materiale fra virksomheden i forhold til deres kvalitetssikring af projekter. Eksternt har vi søgt data på virksomhedens aktiviteter og årsregnskab for 2018 og 2019.

Sekundære kilder er anvendt fra deres hjemmeside til forståelse af virksomhedens mangeartede serviceområder og markeder.

Deltagerne er udpeget af ledelsen og omfatter de personer, der har med projektledelse og/eller projektstyring at gøre. I denne sammenhæng er det maksimalt 4 personer og de har ikke alle været lige aktive i processen.

NN1 er med i alle møder både før og under processen.

NN2 er aktiv i 2 møder under processen

NN3 er aktiv i 3 møder før og under processen

NN4 er aktiv i 1 møde under processen

NN5 er aktiv i 1 møde under processen

Under møderne er de tilstedeværende deltagere aktive i diskussionerne, så input er generelt godt blandet i forhold til deltagerne, dog med en overvægt af kommentarer fra topledelsen.

Engagementet har generelt været fin og det har helt sikkert udfordret mødedeltagerne, at de nu skal reflektere over deres projektadfærd. Relevansen er entydig, da kobling mellem de organisatoriske led er meget central for at sikre effektiv projektledelse.

# Aktiviteterne

Vi har anvendt møder med virksomheden, der passer ind i deres tidsplan for at få så mange deltagere med som muligt. Herunder er der en oversigt over aktiviteter, formål, deltagere og vurdering af øvelser i de enkelte temaer. Vi har forud for valg af temaer haft et møde med såvel administrerende direktør AD som projektkoordinator FM.

**18. september 2019 – introduktion og planlægning**

Vi har på dette møde kort introduceret os som forskere og afklaret forskellen mellem virksomhedens deltagelse i SMV1-projektet og det nye projekt, der er mere udviklingsorienteret rettet mod virksomhedens profil.

Formål med mødet var at identificere udvalgte medarbejderes syn på virksomhedens brug af projektledelse gennem en diagnose-proces med udvalgte spørgsmål, der kan gøre os klogere på deres praksis og ledelsesmæssige overvejelser.

Ønsket har været at få en større forståelse for deres projektarbejdsform og få en klarhed over, hvilke typer interventioner, vi mener bedst kan hjælpe virksomheden i forhold til mere struktureret projektledelse.

Vi har interviewet direktør AD og projektkoordinator FM for at få viden fra både ledelse og medarbejdere, der kan sikre en bedre implementering af interventionsforløbet

**1. oktober 2019 – projektprioritering og indhold**

Vi har her præsenteret vores bud på et forløb for direktør AD og applikationstekniker FM, der er tilpasset virksomheden i forhold til prioritering og styring af projekter fremadrettet.

Mødet starter med præsentation af referat fra sidste møde i virksomheden med fokus på ligheder og forbedringspunkter til, hvordan projekter foregår fra såvel AD som direktør og FM som teknisk koordinator. De er enige om vigtigheden af et mere præcist projektforløb, men virkeligheden er at mange projekter kører parallelt og har forskellige udfordringer. I den daglige travlhed medfører dette, at brugen af tjeklister er begrænset og koordinering mellem medarbejderne ikke altid kører hensigtsmæssigt.

Vi har fulgt processen med interventioner organiseret omkring møder, aktive mellemrum mellem møderne og et afsluttende opfølgningsmøde til godkendelse.

Følgende tre interventioner blev aftalt:

* 1. Overordnet ledelse (PMO, Porteføljestyring, ressourcestyring, behovsafklaring med kunder
  2. Projektstruktur (projektarbejdsformen, roller og ansvar, disciplin)
  3. Læring og forankring (struktureret evaluering, opfølgning, internt og eksternt)

**24.10.2019 Intervention 1 – overordnet projektledelse**

Mødet har fokus på overordnet ledelse af projekter ud fra PMO, porteføljer, ressourcestyring og behovsafklaring hos kunden.

Deltagere var AD + HT (direktører) + FM (koordinator) og PS (projektleder)

Varighed 3 timer

LJ præsenterer kort projektforløb og PPS-systemet til styring af projekter. Undervejs og derefter var det diskussion blandt deltagerne.

Vi præsenter deltagerne for relevante modeller, de kan bruge til at sikre overblik over de mange forskellige projekter i dagligdagen og give ledelsen værktøjer til strukturering og prioritering af projekterne fremadrettet.

De har efterfølgende haft mulighed for at synliggøre deres viden og ønsker til en bedre styring af projekter fremadrettet i en fælles debat.

Vores vurdering af mødeforløbet var at virksomheden har udviklet en fælles interesse i at få projekter til at køre mere harmonisk, hvilket kan ske gennem bedre kommunikation og visualisering af de forskellige projekter.

Mødet giver indtryk af, at den nuværende projektledelse mest omfatter styring og at selve projektledelsen godt kan være mere synlig for de berørte medarbejdere.

**11.11.2019 Intervention 2 - metoder til videndeling på projekter**

Deltagere var HT, AD og FM

Vi startede med en opfølgning på sidste møde, hvor den overordnede projektledelse blev diskuteret.

AD har taget ansvaret for at udarbejde en oversigtsmodel (porteføljemodel med status). Det nuværende CRM-system tænkes brugt hertil fremover, således at der ikke laves nye systemer. Det kræver at alle deltagere sætter sig mere ind i systemet.

Efterfølgende har deltagerne præciseret deres projektadfærd og kommunikation med brug af excel-ark og kobling til CRM-systemet.

Som afslutning har vi bedt deltagerne om at skrive, hvordan de i praksis videndeler til kolleger, kunde og ledelse.

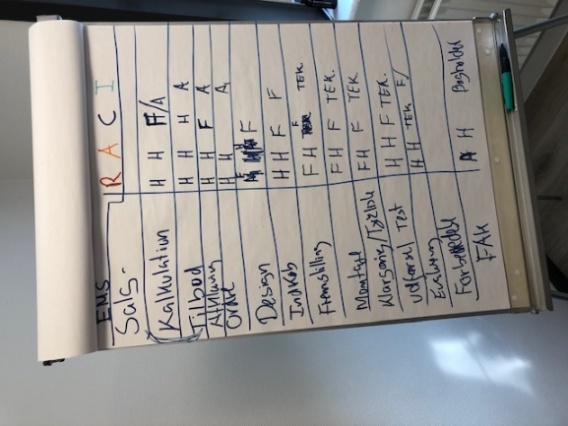
**18.12.2019 Intervention 3– fokus på videndeling og implementering**

Deltagere var AD, HT, FM og JH

Vi har her opsamlet erfaringer fra intervention 2 fra deltagerne for at sikre en bedre opmærksomhed på behovet for registrering af procesforløb og projekt-data internt.

Udover de tekniske muligheder for registrering fik deltagerne også en opgave i kommunikation for et af deltagerne udvalgt projekt. De skulle anvende RACI-modellen for projektet og præcisere, hvordan de anvender modellen i øjeblikket samt reflektere over resultatet.

Herunder findes et billede fra processen:



Deltagerne kunne godt se relevansen af strukturen, men måtte erkende, at de med nuværende travlhed anvendte andre mere simple metoder.

**27.01.2020 Opfølgningsmøde - fokus på implementering og indlejring**

Deltagere var AD, HT og JH

Vi havde en debat med ledelsen om implementering og værdien af RACI, der blev mødt med noget skepsis. Generelt anerkendes et behov for struktur, men der er en holdning til at ”det har vi (nogenlunde) styr på”. Modellen opleves som for detaljeret og ikke relevant for alle projekter.

Mellemledere FM og JH gav udtryk for at RACI-modellen er god og påpeger nogle nødvendigheder i praksis med fokus på kommunikationen.

Der var en meget konstruktiv diskussion om videndeling i virksomheden. Generelt er det et prioriteret emne at få udviklet en mere formaliseret digital kommunikation.

Vi oplever en udpræget pragmatisk forståelse for behovet for øget kommunikation og ansvarsfordeling i virksomheden.

**4.3.2020 Opfølgningsmøde med fokus på indlejring**

Deltagere var AD og HT

Vi havde på dette møde kontakt til direktørerne AD og HT, der udtalte sig om deres nuværende og kommende brug af projektledelse i et strategisk perspektiv.

Direktør AD og HT giver udtryk for følgende:

”Vi har gennem processen fået et mere tydeligt indblik i hvordan de nye teorier kan give mening og fokus i praksis”.

”Vi kunne bruge et follow up fra jer mellem møderne for at tjekke hvordan de præsenterede modeller bliver brugt. På den måde bliver vi påmindet vigtigheden af emnet og vil gå dybere ind i brugen i praksis.

”Vi har gennem brug af CRM-systemet fået overblik over de enkelte projekters DB og dermed et godt værktøj til refleksioner over projekters værdi.”

”Vi har stadig noget at lære i forhold til at sikre den rette struktur i projekterne fremadrettet.

“Vi mangler personale og det kræver mere projektstyring og koordinering.”

”Vores succes skyldes evnen til at være meget fleksible og reagere hurtigt på kundebehov.”

Som det fremgår af udtalelserne, har topledelsen set nogle muligheder, der kan føre dem til de ønskede resultater sat fra bestyrelsen. Udvikling af projektkompetencer er nødvendig for udvikling af virksomheden fremadrettet og kan sikre den nuværende fleksibilitet og kundetilfredshed med et mere organiseret og lønsomt resultat.

# Analyse

*Vores fortolkning af aktiviteterne (punkt 7) med udgangspunkt i empirien (punkt 6). Hvilke delkonklusioner kan vi drage.*

Fra starten har vi involveret de vigtige personer fra virksomhed 3 i forhold til afklaring af nuværende status for projektledelse ud fra primære gruppeinterviews i forhold til projektadfærd og evaluering af projektforløb. Vi hører fra både mellem- og topledere, at der er en udfordring i forhold til projektkommunikation og overdragelse af ansvar i forhold til særligt de mange små projekter i virksomheden.

Et andet punkt - vi vurderer som væsentligt - er at virksomheden ønsker mere struktur og bedre styring af særligt de mindre projekter, men de har ikke meget fokus på selve projektledelsen og formel inddragelse af de relevante interessenter før, under og efter projektet. Indtastning i CRM-system kan være en del af kommunikationen, men vil ikke dække de mange detaljer, der skal til for at sikre bedst mulig værdi for kunden med lavest mulige forbrug af ressourcer.

Fra litteraturvurdering fra fremstående forskere som Fernandez og Rodney Turner kan vi se et stort potentiale for virksomheden i forhold til at udvikle en stærkere projektledelsesprofil og prioritere kompetencer i forhold til kobling mellem udvikling af både virksomheden og projektledelsen i samme retning.

Analysen er struktureret efter de 3 temaer, som er identificeret i samarbejde med virksomhed 3. I dette afsnit af rapporten foretages en analyse organiseret efter

Forbedring

* Ledelse
* PM modeller
* Kultur

Hvorledes - status

Virksomhed 3 handler ud fra en entreprenørprofil i deres tilgang til projektledelse. De anvender ikke nogen specifik projektmodel, men bruger deres individuelle personbaserede erfaringer som ledetråde i deres håndtering.

Virksomheden har en særlig tilgang til projektledelse. De vil gerne forbedre sig, men ikke på bekostning af, hvad de oplever som deres største styrke – FLEKSIBILITET. De ønsker f.eks. mere struktur, men deres styrende paradigme om fleksibilitet betyder, at ledelsen ikke stiller krav til sig selv og til andre om opgradering af brugen af projektværktøjer.

Entreprenørprofilen hos de to ejerledere giver sig udtryk i deres tilgang til valg af nye projekter. De er delvist drevet af indtjening, men i endnu højere grad af nysgerrighed og glæden ved at udvikle løsninger. Denne profil harmonerer ikke med bestyrelsens ønske om en mere strategisk vækst af virksomheden og øget formalisering.

Deres altoverskyggende hovedfokus er på kundeprojekter/leveranceprojekter, hvor fordelingen af antal projekter pt for hovedparten (80%) er relativt mindre i omfang. Disse mange små projekter skaber et godt fundament i virksomheden med en løbende omsætning og indtjening. Enkelte store udviklingsprojekter (5%) fylder ganske meget i virksomheden ud fra et ressourcemæssigt (ledelses- og omkostningsmæssigt) perspektiv, men indeholder også markante potentialer for virksomheden.

De store kunder krav til certificering er en stor udfordring, der bør tages alvorlig i forhold til fortsat vækst på området.

Hvad - forbedringer

Med de præsenterede PM-modeller kan virksomheden øge deres kompetencer i forhold til projektarbejdsform og sikre bedre kommunikation internt og eksternt. Koblingen mellem kunden, projektet og virksomheden er essentiel for en god projektafvikling og Enkelte interne organisationsudviklingsprojekter har de også. De har nu etableret en professionel bestyrelse og de er i efteråret 2019 i gang med at få ansat en serviceansvarlig.

Interne projekter er dog ikke en type af projekter, som virksomhed 3 ønsker, at vi udvikler på i denne sammenhæng. De to ovenstående interne projekter er nævnt her, da de begge har indflydelse på diskussioner om leveranceprojekter.

Eksempelvis udfordrer bestyrelsen dem på porteføljeoverblik og servicechefens ansættelse skulle på længere sigt frigive ressourcer hos de to ejerledere til at kunne sætte den rigtige struktur og gå efter certificeringer i virksomheden af både teknisk og organisatorisk art.

Hvordan - implementering

Af løsninger har vi præsenteret medarbejdere i projektledelsen for værktøjer, de kan bruge i forhold til at sikre et bedre overblik og en mere rationel styring af projekter. De har også fået værktøjer til porteføljestyring og projektprioritering samt kommunikationsværktøjer i form af RACI, der kan sikre god kommunikation i udviklingsprojekter med mulighed for at opgradere projektledernes status og ansvar.

Den mere tydelige organisering og kommunikation hos projektdeltagerne har opbakning, men kræver tid for at blive implementeret og indlejret i virksomheden. Udfordringen er travlhed og tid til at sikre den interne organisering af projektledelsen.

CRM-systemet kan være en god kilde til sikring af opdaterede data til deres interessenter og interne modeller kan synliggøre de interne processer til sikring af kvalitet, effektivitet og lønsomhed.

# Resultater

*Opsummering af ovenstående delkonklusioner holdt op imod målet for SMV2 forskningsprojektet.*

Samlet vurdering:

SMV1-projektet havde til formål at afdække projektadfærd i forskellige typer virksomheder i målgruppen små og mellemstore virksomheder med en bred tilgang til virksomhedstype og projektadfærd. Ud fra analyser kom forskerne frem til at inddele virksomhederne ud fra nogle projektorganisationsprincipper som entreprenører, pragmatikere og strukturalister.

Vi har i SMV2-projektet det overordnede mål at iagttage og undersøge udvalgte case-virksomheders nuværende brug af projektledelse og styring af projekter i en sammenligning med nuværende teorier på området. i første møde med virksomhed 3 har virksomheden synliggjort nuværende praksis og udfordringer i forhold til projekters styring og ledelse.

I et interventionsperspektiv har vi udpeget relevante emner, der kan hjælpe virksomhed 3 på vej og via inspirationsprincipper præsenteret deltagerne for modeller og en debat om fordele ved virksomhedens praktiske brug af modellerne. Dialogen har være konstruktiv og åbnet for et fælles fokus på værdien af de nye input.

Vi kan ud fra møderne konstatere, at virksomheden er åben over for input, men på grund af travlhed og mange praktiske gøremål og prioriteringer har de svært ved at finde tid til en dybere behandling og implementering af præsenterede forslag.

Hvis vi sammenligner til erfaringer fra SMV1, hvor virksomhed 3 også deltog og hvor diagnosen af dem var “entreprenører” med stort fokus på vækst med mange projekter, kan vi konstatere, at den stadig har karaktertræk, der holder den i kategorien.

Nærmere undersøgelser gennem SMV2 har synliggjort for virksomheden, at den har behov for at prioritere projektledelsen i en mere strategisk retning, da en mere struktureret projektarbejdsform er fundamentet for vækst og kommende certificeringer.

# Evaluering

Vi har 4. marts afholdt sidste afleveringsmøde med direktørerne AD og HT med fokus på indlejring af forskellige tiltag, der kunne forbedre virksomhedens projektarbejdsform.

Overordnet synes ledelsen, at den valgte tilgang i forskningsprojektet (diagnose + aktionsforskning) har været relevant og interessant for dem.

Virksomhed 3 kan godt se nytten af de nye tiltag i forbindelse med implementering og udvikling/indlejring af deres PAF, men de er udfordret på knaphed i forhold til ressourcer og kompetencer.

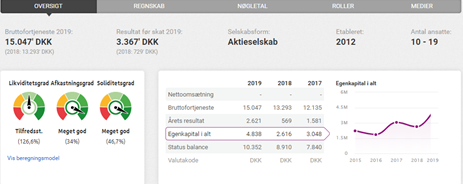
Det styrende paradigme for dem er kundetilfredshed og fleksibilitet. I forbindelse med travlhed på grund af mange projekter betyder det, at der på trods af gode intentioner ikke sker tilstrækkelige forbedringer af PAF, hvilket kan have en negativ virkning på bestyrelsens ambitioner for vækst, overgang til A/S og brug af certificeringer.

Brugen af de 3 inventioner har givet deltagerne indsigt i de akademiske analyser og professionelle værktøjer, der kendetegner en avanceret videnbaseret teknisk servicevirksomhed i vækst og med en bestyrelse, der har ambitioner for fremtiden.

Omdrejningspunktet har udover den fælles intervention også omfattet ledelsen, der har været meget villig til at dele deres viden og nuværende udfordringer. Denne tilgang viser gode takter for at udvikle projektledelseskompetencer i en mere struktureret og strategisk retning.

# Bilag

Bilag 1: Økonomisk oversigt på case-virksomhed



Kilde: www.proff.dk

**Bilag 2: Referat af diagnosemøde 18.09.2019 med ledelsen**

Opsummering af diagnosemøde virksomhed 3,

Deltagere: Direktør AD, projektkoordinator FM samt forskere LJ og KG.

Varighed i alt 3 timer: 2 timer med AD og 1 time med FM

Formål med mødet var at identificere udvalgte medarbejderes syn på virksomhedens brug af projektledelse gennem en diagnoseproces med udvalgte spørgsmål, der kan gøre os klogere på deres praksis og ledelsesmæssige overvejelser.

En spørgeramme og workshopmetode er udarbejdet til disse møder, men pga. antal deltagere foregik mødet som en dialog.

AD: “Jeg mener, at projekter fylder alt i virksomheden, da mindst 90% af opgaverne er individuelle.  Vi bruger ikke selv ordet projekter, men ofte opgaver fra kunderne med store forskelle i kompleksitet og omfang. Med hensyn til projektledelse er der ikke en ensartet struktur i forhold til prioritering og tilkobling af ansvarlige ledere for forløbet. Det er situationen der er styrende.”

LJ: Hvor mange projekter lykkes I med?

På spørgsmålet om projekter, der lykkes, er svaret, at alle projekter lykkes med hensyn til løsninger for kunden, men der er ikke altid overblik over indtjeningen i projekterne. Der er en god opbakning til projektarbejdet i form af faglig og personlig stolthed gennem kompetencer med mottoet ”alle hjælper med”.

Valget af projekter fra kunderne vurderes efter, om virksomheden kan løse opgaven og om kunden er villig til at betale for ydelsen. Priserne er ret præcise, hvilket skyldes gode erfaringer fra branchen.

LJ: “Har I nogle projekter, der ikke lykkes? “

AD: “Ja, vi oplever projekter, der ikke lykkes, hvilket oftest skyldes uklar forventningsafstemning og kravsspecifikation. Et andet punkt er projekter, hvor HT eller AD ikke har været nok involveret.”

LJ: “Hvordan passer viden og kompetencer for projektledelse ind til virksomhedens kultur?”

AD: “Virksomheden har en uklar struktur for projektledelse og styring. Vi har tidligere været med i udviklingsprojekter med akademiske videninstitutioner, men har ikke følt, at der var en sammenhæng mellem tidsforbrug og udbytte. Vi mangler særlige kompetencer i forhold til at håndtere kompleksitet i før projektfasen og manglende effektivitet i selve processen.

Ressourcestyring følger opgaverne i forhold til fleksibilitet og overholdelse af aftaler. Generelt har virksomheden fagligt dygtige medarbejdere, der med erfaring og en god indstilling til fleksibilitet og samarbejde sikrer en god løsning. Der mangler dog bedre brug af detailstyring og interne forventninger til medarbejderne. Detailstyringen kunne omfatte:

Hvem gør hvad?

Hvad skal vi bruge?

Virker tjeklisten?

Hvordan vil vi styre projektet?”

LJ: “Hvornår kan I sige, at I har et vellykket projekt?”

AD: “Når virksomheden oplever en klarhed og struktur i projektet. Det er også en succes, når der er en klar overdragelse af ansvar til medarbejderne.”

Særligt møde med FM, teknisk projektkoordinator:

FM sikrer koordinering af materialer og udstyr til de forskellige projekter og oplever ofte at skulle reorganisere tidsplanen for projekter. I disse tilfælde er kontakt til AD eller HT nødvendig, da de har det overordnede ansvar i forhold til projektledelsen.

**Bilag 3: Referat af konsensusmøde 01.10.2019 med projektgruppen**

Deltagere: AD (direktør), LJ og KG (forskere)

Formål: At præsentere vores bud på et forløb, der er tilpasset virksomheden i forhold udvikling af projektprocesser.

Mødet starter med præsentation af referat fra sidste møde i virksomheden med fokus på ligheder i hvordan projekter foregår fra såvel AD som direktør og FM som teknisk koordinator. De er enige om vigtigheden af et mere præcist projektforløb, men virkeligheden er at mange projekter kører parallelt og har forskellige udfordringer. Dette medfører, at brugen af tjeklister og koordinering mellem medarbejderne ikke altid kører hensigtsmæssigt.

Det videre forløb præsenteres via power point show med fokus på mødegange og vores rolle som skiftevis forandringsagent og facilitator.

Som mindre virksomhed er kommunikationen og samarbejdet vigtigt, hvilket har resulteret i et tilpasset forløb:

0 diagnosemøde med AD og FM

1 møde med AD for godkendelse af videre forløb

2 møde med AD, HT, FM og PJ med fokus på overordnet ledelse, styring af ressourcer og kundeafklaring

3 Opfølgning på del 1 og med samme 4 afklarede projektstruktur med fokus på arbejdsformer, roller/ansvar og projektdisciplin.

4 Opfølgning på del 2 og med samme 4 afklarede læringselementer og forankring i virksomheden.

5 Afslutningsmøde for projektet.

**Bilag 4: Referat af interventionsmøde 24.10.2019 med projektgruppen**

Mødet var del 1 i en møderække på 3 med fokus på overordnet ledelse af projekter ud fra PMO, porteføljer, ressourcestyring og behovsafklaring hos kunden.

Deltagere: AD + HT (direktører) + FM (koordinator) og PJ (projektleder)

LJ præsenterer projektforløb og PPS-systemet til styring af projekter

HT: Det ligner nuværende system bare uden detaljer omkring kommunikation og kravsspecifikationer

PJ: Ønsker projektplanlægning, der sikrer klar besked fra HT eller AD i forhold til prioritering af projekter

FM: Mangler skema/tavle for projekter, så der senere kan opdateres eller opdateres på prioriteringer

PJ: Projektstyring kræver stor fleksibilitet og vi må løbende prioritere projekter

AD: De 3 filtre i starten af modellen er relevante og vi kan blive bedre til at sikre et større overblik over situationen.

PJ: En god ide kunne være at have en skærm til rådighed, der kan opdatere og prioritere nuværende opgaver.

LJ: Hvordan inddrager i f.eks. bestyrelsen eller andre interessenter?

HT og AD: Vi prioriterer efter både værdi, strategi-fit og balance gennem udvælgelse af de forskellige projekter. Vi skal fokusere på det, vi er gode til.

PJ: Vi har en fordel, når kunden ikke kan løse opgaven selv

FM: Kulturen er speciel og har de kolleger, der kan leve med vilkårene

LJ: Porteføljeledelse - hvordan prioriterer i imellem must do, strategiske og operative projekter?

PJ + HT+ AD: Operative projekter styrer hverdagen

HT: Vi nyder spændingen med operative projekter i et teamwork

FM: De operative projekter kan være stressende, men kan kun arbejde på et projekt ad gangen.

LJ: Hvordan fungerer prioriteringen?

FM: Brandslukning fylder meget i prioriteringen, der prioriteres fra ledelsen, men sker i fællesskab

PJ: Fremadrettet vil AD + HT med den nye servicechef i samarbejde skulle koordinere projekter

AD: Vi har brug for en klar prioritering af hvordan medarbejderne kan reserveres til service eller montage.

HT: Vi kan synliggøre projekters forløb ved morgenmødet om fredagen

LJ: Hvordan passer projekthåndteringen, i har angivet i kvalitetshåndbogen, med nuværende praksis?

AD: Vi har lavet en basisforklaring på projekthåndtering i virksomheden

Lars: Har I forslag til ændringer i forhold til visualisering af projektforløb?

FM: PJ og jeg er 90% informeret om projekter, der er aftalt med ledelsen

AD: Vi vil gerne have mere styr på kommende projekter i forhold til pipeline

LJ viser et forslag til en prioriteringsmatrix for igangværende projekter

AD: Vi ser et stort potentiale i brug af matricen og dens brug, der kan synliggøres på ugebasis

Deltagerne fik til opgave senest 1. november at skrive om deres individuelle holdning vil videndeling i virksomheden med fokus på koordinering af projekter fremadrettet.

**Bilag 5: Referat af interventionsmøde 11.11.2019 med projektgruppen**

**Referat fra del 2 ud af 3 med fokus på videndeling**

Tilstede var HT og AD (direktører), FM (koordinator)

Emner: Videndeling - erfaringer fra virksomheden - opsamling af kommentarer fra ønske om videndeling

CRM-systemet tænkes brugt fremover, da det kan bruges til dokumentation og forberede for ansættelse af servicechef.

AD: “Vi har et excel-ark, der kan bruges til dokumentation i forhold til projekter, men det er ikke et værktøj, der anvendes i øjeblikket. Værktøjet skal være enkelt og let at bruge for at skabe oversigt.“

“Den nye servicechef skal være med i processen forud for valg af projektdokumentation.“

“Vi har brug for værktøjet til at aflaste hukommelsen og forberede for fremtidens videndeling, hvis vi vil vokse.”

“Vi forventer at gemme dokumenter i CRM-systemet, da vi på den måde bedre kan sikre en fælles kommunikation.”

“De nye værktøjer med eks. ”drag and drop” gør det nemmere at flytte dokumenter til CRM-systemet.”

“Vi har generelt behov for at samle de mange dokumenter, virksomheden skaber i projekter.”

“Der en god kultur omkring deling af viden, men til tider mangler der struktur i delingen. Der er en antagelse om at viden er delt her og nu, hvor nogle ikke har fået beskeden.”

“Videndeling finder sted sporadisk til de personer, der er til stede i situationen.”

“Mange projekter er tidsdrevet og dette pres skaber problemer med at sikre fordeling af viden.”

“Projekterne er uens og der er stor forskel på strukturen i de forskellige projekter.”

“Variationen er nødvendig og vores udfordring er at skabe en sammenhæng i den organisatoriske styring af de forskellige projekter.”

“Viden er meget uformel, så vi anser os for at være meget tilpasningsdygtige.”

“Vi kunne godt lære af brugen af efterevalueringer af projekter, der har udfordret os.”

“Videndeling kan med fordel struktureres, da det fanger de små ting, der opstår og behandles i praksis.”

“Vi skal passe på med ikke at bruge for meget tid på videndeling, hvis der findes en enkel løsning.”

“Lige nu fungerer den uformelle kommunikation fint, men der vil være behov for en bedre struktur fremadrettet, da vi ønsker at vokse.”

“Vi har fordel af at mødes, når der er behov eller uklarhed i et projekt.”

“Viden er værd at give videre på alle niveauer, da det fremmer samarbejdet og kvaliteten.”

Vi gennemgik RACI-modellen og bad AD, HT og FM om at udpege et projekt, der kunne bruges til at synliggøre arbejdsgange og involvering af ansvarlige for projekt, ansvarlige for økonomi, personer med viden FØR beslutning og personer med interesse for de valgte beslutninger.

Responsen for værdien af RACI-modellen var blandet på grund af prioritering af arbejdet, men med enighed om at struktur og kommunikation vil være nødvendige for yderligere vækst i virksomheden. Deltagerne udpegede også et ønske om at lave en generel projektstruktur for små, mellemstore og store projekter.

Særligt de små projekter mangler struktur og må nærmere betegnes som opgaver i virksomheden.

Vi afsluttede mødet med at præcisere emner for næste møde 18. december med fokus på læring og forankring af projektkompetencer i virksomheden.

**Bilag 6: Referat af interventionsmøde 18.12.2019 med fokus på implementering**

Mødet var del 3 i en møderække på 3 med fokus på læring og forankring af projektledelse i virksomheden nu og fremadrettet.

Deltagere: AD + HT (direktører) + FM (koordinator) + JH (servicechef)

LJ starter med en introduktion af tidligere forløb og opdaterer formål samt struktur for den nye medarbejder JH, der skal stå for opgaver som maskinflytning, reparation og vedligehold af maskinpark hos kunder.

LJ: Hvordan passer JH ind i forhold til jeres styring af projekter i CRM-systemet Web Same?

AD: JH vil bruge de samme medarbejdere i forhold til de opgaver og projekter, der hører under ham.

Vi får dermed behov for endnu bedre styring af de tilgængelige medarbejderes ressourcer.

LJ: Hvordan har i evalueret behovet for brug af de forskellige teorier fra tidligere præsentationer?

AD: Vi føler at kunne skabe et bedre overblik i forhold til kunden gennem projektdokumentation.

HT + AD: Vi arbejder begge med mange ad hoc-opgaver, der skal justeres gennem dagen og det kræver en stram koordinering mellem os.

AD: Vi har lige haft en medarbejderevaluering med godt resultat, men udfordringerne er dels bedre planlægning og mere information til medarbejderne.

HT: Vi har ikke altid tid til at koordinere aktiviteterne, men vi prøver hele tiden af holde fokus på at tilfredsstille kunderne. Det kan være svært at kommunikere, da mange af vore medarbejdere ofte er i udlandet og på den måde ikke er tæt på dagligdagen.

JH: Fra tidligere erfaringer ved jeg, at det kan være svært at kommunikere effektivt og at kommunikationen skal følges op med aktioner, så adfærden kan forbedres i forhold til projektdeltagelse.

LJ: Dagens tema er evaluering og forankring af projekter og gennem spørgsmål at finde ud af jeres praksis.

AD: Vi lykkes ofte med vore projekter, men der kan optræde mangler i processen. Økonomisk er vi godt dækket ind og kun i 2% af projekter opstår der diskussion med kunden.

HS: Jeg kan godt se, hvilke projekter, der kan give problemer. Evalueringerne lærer os hvad der kan gå galt, men ofte sker lignende forhold af andre årsager end tidligere projekter. Evaluering sker løbende og ofte bliver de ikke helt struktureret på grund af travlhed.

AD: Vi mangler en evaluering af de aktive deltagere i projekter for at få en dybere indsigt i væsentlige udfordringer til det konkrete projekt.

JH: Ofte betaler det sig at være aktiv i forhold til evaluering, da medarbejderne også kan give løsninger, der kan gøre projektet mere effektivt. Omkostningerne i projektet bliver derved på sigt formindsket.

LJ: Hvornår er projektet færdigt og hvilken evaluering finder sted?

AD: Vi evaluerer på en pris i starten og kan ofte konstatere i slutningen af projektet, at indtjeningen ikke helt holder stik. Det er særligt i slutningen af projektet, vi lærer af det aktuelle projekt.

HT: Vi arbejder innovativt og det giver udfordring at involvere alle medarbejdere. Ofte må vi spørge medarbejderne til råds, hvis der opstår problemer, hvilket vi betragter som en stor styrke.

LJ: Den evaluering I gennemfører vurderes efter økonomi og kvalitet. Evaluerer I også til processen i forhold til kommunikation eller lignende.

AD: Nej - det gør vi ikke i øjeblikket.

HT: Vi arbejder ud fra fornemmelse af om kunden er tilfreds med os som leverandør og tilpasser projektledelse i forhold til de involverede parter, herunder medarbejderne.

JH: Det er vigtigt, at medarbejderne udover faglige kompetencer også har det rigtige mindset i forhold til at levere god service gennem gode medarbejdere.

HT: Medarbejderne er meget vigtige for os, da de udover at være meget fleksible også skal have de rette faglige kompetencer og være serviceorienterede.

LJ: Vil det give mening for jer at bruge mere tid på at lære fra projekterne og lave best cases.

JH: Vore projekter er meget forskellige, så det er ikke helt let at sammenligne hvad der sikrer succes.

AD: Vi kan godt bruge nogle fælles elementer, der passer ind i vore projekter trods forskellighed.

LJ: Hvordan fakturerer I evalueringsprocessen i den interne proces?

HT: Vi evaluerer mest denne del, når vi oplever negative afvigelser i forhold til budgettet.

JH: Vi kan både lære af de mindre gode og gode projekter i forhold til evalueringsprocesser.

KG: Kunne det være en god ide at inddrage relevante interessenter i processen?

JH: Det vil være relevant at inddrage de relevante interessenter, men ikke alle er relevante i de enkelte tilfælde.

HT: Jes er god til at aflaste os i forhold til fremadrettede projekter, da han er kendt og har den rette erfaring, der kan støtte vores virksomhed. Jeg er ikke så struktureret og det hjælper mig at JH kan hjælpe til.

AD: Vi har i et større projekt ikke gjort brug af evaluering i forhold til overlevering af produkt hos kunden, hvilket har givet problemer. En justering af fremtidige procedurer kan hjælpe os gennem kommunikation med relevante medarbejdere.

JH: Vi kan med fordel lave en afslutningsproces med relevante tjek forud for levering/afslutning, der kommunikeres til alle medarbejdere. Fejl sker også hos erfarne medarbejdere, der på grund af deres erfaring glemmer at tjekke alle detaljer.

LJ: Jeres brug af tjeklister er meget koordineret med medarbejderne

HT: Vores virksomhed har meget specialviden, der stiller helt specielle krav til medarbejderne. Denne nicheviden er vigtige i forhold til fremtidig læring fra projektprocesser.

LJ: I prioriterer projekter ud fra nogle basismål som kvalitet, økonomi og tid - mangler I andre målinger?

AD: Vi arbejder ud fra disse mål, men har pt. ikke en intern måling på projekterne fra hvert projekt.

HT: Vi dokumenterer oftest projekter, der ikke går godt eller har oplevet problemer undervejs.

AD: Vi burde også lære af projekter, der er gået godt for at blive bedre til selve udviklingsprocessen.

LJ: Vi har taget udgangspunkt i jeres udfordring med struktur, porteføljeoverblik og ansvarsprocesser.

Hvilke dele vil I gerne udvikle på og inddrage i virksomheden fremadrettet?

AD: Vi vil helt sikkert prøve at bruge evaluering og sikre en bedre kommunikation fremadrettet.

LJ: I har med jeres ønske om vækst behov for en bedre struktur

HT+AD: Vi skal fortsat værne om vores identitet og evne til at levere god service, der giver konkurrencefordele.

HT: Jeg bruger min erfaring til at tjekke økonomien i projekter og holder øje med projektet undervejs.

AD: Det største, vi har gjort i processen, er at hyre JH, der giver overskud i forhold til vores ledelse af projekter fremadrettet.

LJ: Hvordan har I oplevet den proces, I har været igennem sammen med os?

AD: Vi har fået input fra jer til forbedringer og det har styrket behovet for kommunikation i virksomheden.

HT: Vi har brugt mere tid til kommunikation og inddraget bestyrelsen i forhold til at blive mere forpligtet på inddragelse af bestyrelse, ledelse og medarbejdere. F.eks. er indkøb et problem, der ofte kan løses gennem kommunikation internt og inspiration udefra.

**Bilag 7: Opfølgningsmøde med ledelsen 27.01.2020 - fokus på indlejring**

**Referat af mødet i uddrag:**

AD: “Vi har lige haft en medarbejderevaluering med godt resultat, men udfordringerne er dels bedre planlægning og mere information til medarbejderne.”

“Vi har ikke altid tid til at koordinere aktiviteterne, men vi prøver hele tiden af holde fokus på at tilfredsstille kunderne. Det kan være svært at kommunikere, da mange af vore medarbejdere ofte er i udlandet og på den måde, ikke er tæt på dagligdagen.”

“Vi lykkes ofte med vores projekter, men der kan optræde mangler i processen. Økonomisk er vi godt dækket ind og kun i 2% af projekter opstår der diskussion med kunden.”

“Vi kan godt se, hvilke projekter, der kan give problemer. Evalueringerne lærer os, hvad der kan gå galt, men ofte sker lignende forhold af andre årsager end tidligere projekter. Evaluering sker løbende og ofte bliver de ikke helt struktureret på grund af travlhed.”

“Vi mangler en evaluering af de aktive deltagere i projekter for at få en dybere indsigt i væsentlige udfordringer til det konkrete projekt."

JH: “Ofte betaler det sig at være aktiv i forhold til evaluering, da medarbejderne også kan give løsninger, der kan gøre projektet mere effektivt. Omkostningerne i projektet bliver derved på sigt formindsket.

LJ: “Hvornår er projektet færdigt og hvilken evaluering finder sted?”

AD: “Vi evaluerer på en pris i starten og kan ofte konstatere i slutningen af projektet, at indtjeningen ikke helt holder stik. Det er særligt i slutningen af projektet, vi lærer af det aktuelle projekt.

LJ: “Evaluerer I også til processen i forhold til kommunikation eller lignende?”

AD: “Nej - det gør vi ikke i øjeblikket. Vi arbejder ud fra fornemmelse af om kunden er tilfreds med os som leverandør og tilpasser projektledelse i forhold til de involverede parter, herunder medarbejderne. Det er vigtigt, at medarbejderne udover faglige kompetencer også har det rigtige mindset i forhold til at levere god service.”

LJ: “Vil det give mening for jer at bruge mere tid på at lære fra projekterne og lave best cases?”

AD: “Vi kan godt bruge nogle fælles elementer, der passer ind i vore projekter trods forskellighed. Vi evaluerer mest denne del, når vi oplever negative afvigelser i forhold til budgettet.

JH: “Vi kan både lære af de mindre gode og gode projekter i forhold til evalueringsprocesser. Vi kan med fordel lave en afslutningsproces med relevante tjek forud for levering/afslutning, der kommunikeres til alle medarbejdere. Fejl sker også hos erfarne medarbejdere, der på grund af deres erfaring glemmer at tjekke alle detaljer.”

**Bilag 8: Opfølgningsmøde 4.3.2020 med fokus på projekterfaringer**

Vi havde på dette afsluttende møde kontakt til direktørerne AD og HT, der udtalte sig om deres nuværende og kommende brug af projektledelse i et strategisk perspektiv.

Direktør AD og HT giver udtryk for følgende:

”Vi har gennem processen fået et mere tydeligt indblik i hvordan de nye teorier kan give mening og fokus i praksis”.

”Vi kunne bruge et follow-up fra jer mellem møderne for at tjekke, hvordan de præsenterede modeller bliver brugt. På den måde bliver vi påmindet vigtigheden af emnet og vil gå dybere ind i brugen i praksis.

”Vi har gennem brug af CRM-systemet fået overblik over de enkelte projekters DB og dermed et godt værktøj til refleksioner over projekters værdi.”

”Vi har stadig noget at lære i forhold til at sikre den rette struktur i projekterne fremadrettet.

“Vi mangler personale og det kræver mere projektstyring og koordinering.”

”Vores succes skyldes evnen til at være meget fleksible og reagere hurtigt på kundebehov.”

Som det fremgår af udtalelserne, har topledelsen set nogle muligheder, der kan føre dem til de ønskede resultater sat fra bestyrelsen. Udvikling af projektkompetencer er nødvendig for udvikling af virksomheden fremadrettet og kan sikre den nuværende fleksibilitet og kundetilfredshed med et mere organiseret og lønsomt resultat.