

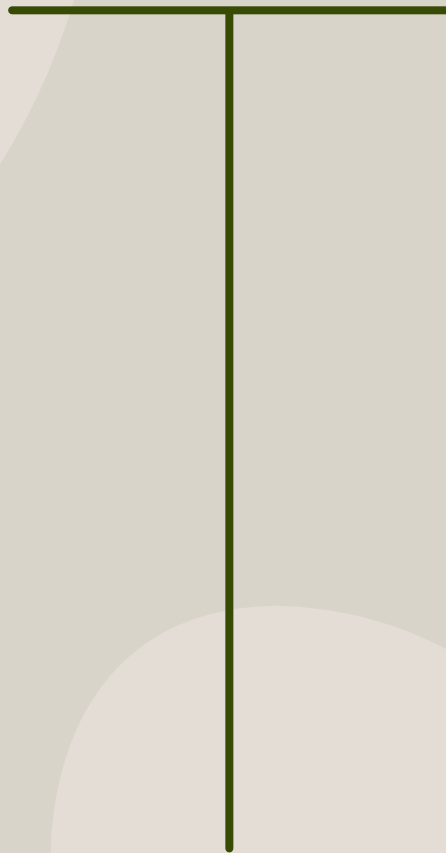
ENGAGEREDE STYREGRUPPER ER AFGØRENDE FOR PROJEKTSUCCESS

AF LUKAS HØJLAND & NIELS BERG



Styregruppemøderne er projektlederens mulighed for at få trukket af på vigtige beslutninger, samt at få forankring og ejerskab i styregruppen på risici, der kræver høj bevågenhed.

At få uddelegeret ansvaret for risici til flere styregruppemedlemmer er en god måde at styrke deres engagement på og bidrager til projektets fremdrift og succes."





NIELS BERG

Senior project manager

+45 30 93 68 66

niels.berg@trustworks.dk

I denne artikel deler vores to erfarne projektledere, Niels Berg og Lukas Højland, deres indsigt i, hvorfor engagerede styregrupper er afgørende for at opnå succesfulde projekter.

Niels Berg har en omfattende erfaring inden for portefølje-, program- og projektledelse i den finansielle og offentlige sektor. Lukas Højland har flere års erfaring inden for IT-infrastruktur, strategiske, samt cloud-projekter til både offentlige og private virksomheder.

Gennem artiklen kommer de ind på, hvorfor en velinformeret og engageret styregruppe kan bidrage til at reducere risici og sikre, at projektet når sine mål. Artiklen vil give en dybere forståelse af vigtigheden af at have en stærk styregruppe, og hvordan man kan opnå succes i projekter ved at inddrage denne på en effektiv måde.



LUKAS HØJLAND

Project manager

+45 28 72 24 34

lukas.hoejland@trustworks.dk

INTRODUKTION

En overvejende grad af mange virksomheders aktiviteter handler om at introducere en eller anden form for forandring, og selvom agile tilgange som SAFe og Spotify-modellen trives i forskellige industrier, så er de ikke nødvendigvis nøglen til at opnå succes med forandringen.

SKREVET AF

LUKAS HØJLAND
NIELS BERG

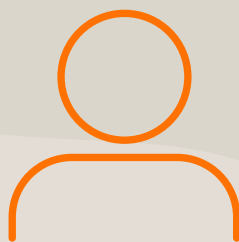
Professor i Major Programme Management fra IT-Universitet, Bent Flyvbjerg, udtaler, at ser man isoleret på agile projekter i forhold til de mere klassiske vandfaldsprojekter, så er der ingen signifikante forskelle på, hvordan projekterne overholder tid og budget. Dykker man videre ned i Flyvbjergs forskning, tegner der sig et trist billede af succesgraden for projekter i det hele taget. I hans seneste bog fremgår det således, at kun 0,5 procent af projekter færdiggøres inde for fastsat tidsplan, budget og med de planlagte gevinster indfriet (Kilde: *Bent Flyvbjerg, How Big Things Get done*).

Derfor er det vigtigere end nogensinde at tale om de helt basale faktorer, der er med til at sikre de succesfulde forandringer – uagtet hvilken tilgang der benyttes. Denne artikel zoomer ind på en af disse faktorer – nemlig en velfungerende styregruppe.

STYREGRUPPENS SAMMENSÆTNING OG ANSVAR

En styregruppes hovedansvar er at sikre, at et projekt eller en forandring bliver vellykket. Dette gøres ved at varetage den overordnede ledelse og styring af projektet inden for de givne rammer. Styregruppen er altså for projektet, hvad bestyrelsen er for direktionen i en organisation.

Når styregruppen sammensættes, er det vigtigt, at den indeholder mindst tre roller:



EN STYREGRUPPEFORMAND

... der har forstand på projekter og har et bredt netværk i organisationen.



EN SENIOR LEVERANDØR

... fra den organisation, som skal levere ressourcer til projektet.



EN SENIORBRUGER

... der er repræsentant for den "forretning", som skal gøre brug af projektets produkt(er).

I løbet af projektet har styregruppen ansvar for den overordnede ledelse og styring af projektet. **Den skal f.eks. træffe beslutninger om projektets retning og fremgangsmåde**, så det sikres, at projektet i tilfredsstillende grad lever op til dets business case – altså at de ressourcer projektet konsumerer balancerer med de fordele, som opnås ved projektet.

I den overordnede styring ligger også **beslutninger om at ændre på projektets scope, budget eller varighed**. Her er det styregruppens ansvar at godkende eller afvise udvidelser eller ændringer ud fra en vurdering af, om de kan gennemføres uden at business casen påvirkes negativt, samt om forretningen kan acceptere ændringerne (f.eks. ved en reducere af scope).

For at sikre projektets succes, skal styregruppen også **bistå projektet og projektlederen i at løse udfordringer og fjerne forhindringer for projektets fremdrift**. Det kan for eksempel være at skabe adgang til særlige ressourcer, sikre prioritering af opgaver, der skal løses uden for projektet, opnåelse af tilladelse mv.

Det er ydermere vigtigt, at **styregruppens medlemmer agerer som ambassadører for projektet og leder opad og udad i organisationen** for at sikre, at de rette personer i organisationen kender til projektet og dets leverancer. På den måde kan styregruppen sikre, at andre i organisationen vil være med til at hjælpe projektet på vej, hvis der skulle opstå udfordringer, som ikke kan løses internt i projektet.

FORANKRING AF STYREGRUPPEN

En af de store udfordringer man ofte møder som projektleder er, at ens styregruppe er forankret forkert og ikke har den nødvendige bemyndigelse til at træffe beslutninger på vegne af projektet.

Det er som oftest i forhold til projektets budget, at det er problematisk, idet beslutningskompetencen vedr. økonomi er blevet forankret centralt og altså uden for styregruppen. Der er selvfølgelig gode grunde til, hvorfor man ønsker at styre økonomien centralt og på et højere ledelsesniveau, men det bliver en udfordring for en styregruppe, da det reducerer dens ansvarsområde markant. Udfordringen ligger bl.a. i, at beslutningsprocessen som minimum bliver et led længere og dermed også mere kompliceret, hvilket trækker ressourcer fra projektet og kompromitterer fremdriften.

Når ansvar bliver fjernet fra styregruppen, kan det have flere afledte konsekvenser. Således kan det reducerede ansvar betyde, at der vil være en tendens til at placere personer i styregruppen, som ikke har det tilstrækkelige beslutningsmandat til at kunne bidrage fyldestgørende til projektet. I sådan en situation, kan man ende med en styregruppe, som reelt ikke har noget beslutningsmandat og derfor ender med blot at være modtager af projektets statusrapportering, hvilket er spild af ressourcer og ikke bidrager til projektet succes.

LØSNING:

STYREGRUPPEN BØR HAVE ET BESLUTNINGSMÆSSIGT RÅDERUM

En løsning på den udfordring er, at man giver styregruppen et råderum, inden for hvilket, den kan træffe beslutninger. Det kunne for eksempel være ændringer inden for 5-10% af den samlede projektøkonomi. Derved fastholdes noget af ansvaret hos styregruppen og samtidig fastholdes fleksibiliteten overfor projektet.

Vil man beholde den centrale styring, skal det sikres, at den centrale enhed har et porteføljeansvar, som rækker videre end blot at godkende budgetter. Derved sikres det, at enheden er tættere på projekterne og således bedre klædt på til at træffe beslutninger om deres styring.

Er man endt i en situation, hvor dele af styregruppens ansvar er placeret centralt, vil det være vigtigt for projektets succes, at en eller flere personer – helst styregruppeformanden – har god indsigt i beslutningsprocesserne i den centrale enhed – både de officielle og uofficielle. Det vil reducere ressourcetrækket og tiden, det tager at få beslutninger igennem processen.

STYREGRUPPEN ER PROJEKTLEDERENS VIGTIGSTE INTERESSENT

Når styregruppens formål er klart, og der er sikret den korrekte forankring, har projektlederen også et ansvar for at bruge styregruppen korrekt og som en 'enabler' for projektlederens arbejde samt fremdrift i projektet.

Det opleves ofte, at projektledere, måske primært nye, kan føle sig intimideret af eller bange for deres styregruppe. Nogle projektledere ser således styregruppemøder som at gå op til en eksamen, der bare skal overstås. Det er forståeligt, da styregruppen kan bestå af senior management eller andre personer med mange stjerner på skulderen.

Det er dog vigtigt for mindre erfarne projektledere, at de lærer at blive trygge i disse situationer, da styregruppen, hvis den er sammensat og forankret korrekt, er en af de vigtigste interessenter og ressourcer for projektet.

Derfor er det en god ide at sørge for, at mindre erfarne projektledere får hjælp og støtte fra mere erfarne projektledere.

VÆR OBS PÅ: STYREGRUPPEN ER IKKE KUN EN RAPPORTERINGSKANAL

En faldgrube man tit ser projektledere falde i er, at styregruppen kun bliver brugt som et rapporteringsorgan til styregruppemøder, som typisk afholdes for sjældent grundet travlhed hos styregruppemedlemmerne.

Det er derfor vigtigt, at projektlederen får opbygget gode relationer til styregruppen og engagerer dem i projektet imellem møderne ved for eksempel at:



... sørge for at kommunikere med medlemmerne ofte om fremdrift, gerne over en kaffesnak.



... aktivere medlemmerne til at bidrage til projektets fremdrift.



... søge kontinuerlig feedback og input fra styregruppen samt at være åben overfor disse input.

Dette kan sikre, at projektet holder den rette kurs samt, at man møder behovet fra styregruppen.

Har man en seniorleverandør (se infoboks), er det en god ide at have en tæt dialog med denne, da personen er med til at sørge for, at de rigtige ressourcer bliver tilført til projektet, hvilket kan være udslagsgivende for projektets succes. For at sikre en fleksibel og rettidig tilgang af ressourcer er en løbende dialog nødvendig og ikke kun ved planlagte styregruppemøder.

Når man så kommer til selve styregruppemøderne er det vigtigt, at man som projektleder finder en balance mellem beslutninger og rapportering, samt overvejer hvor detaljeret ens rapportering skal være. Det er vigtigt, at mødet ikke drukner i rapportering. Styregruppemøderne er projektlederens mulighed for at få trukket af på vigtige beslutninger, samt at få forankring og ejerskab i styregruppen på risici, der kræver høj bevågenhed. At få uddelegeret ansvaret for risici til flere styregruppemedlemmer, er en god måde at styrke deres engagement på og bidrager til projektets fremdrift og succes.

SENIORLEVERANDØR

En seniorleverandør repræsenterer de medarbejdere i projektet, som står for at designe, udvikle og implementere et projekts produkter. Seniorleverandøren skal sørge for, at projektet har de rette ressourcer, herunder arbejdskraft, værktøjer og viden. Endelig skal seniorleverandøren sikre, at projektets produkter lever op til de fastsatte kriterier.

BESLUTNINGSMANDATET

PÅ STYREGRUPPEMØDER SKAL FORBLIVE INTAKT

Det er vigtigt, at man som projektleder sikrer engagement, hvis styregruppemedlemmerne begynder at nedprioritere møderne. Ligeledes er det vigtigt hurtigt og klart at forventningsafstemme, at stedfortræder etc. ikke er en mulighed. I begge tilfælde risikerer man, at styregruppen mister sit beslutningsmandat og ikke kan trække af på de beslutninger, der bliver lagt op til på mødet. Hvis der alligevel ender med at blive sendt en stedfortræder, kan man som projektleder foreslå, at mødet rykkes indtil den nedsatte styregruppe har tid for at vise, at projektet skal tages alvorligt.

For at forberede styregruppen på, hvilke beslutninger, der skal træffes, bør man som projektleder gøre opmærksom på dem tidligt. Det kan gøres med en klar besked om og fremhævning af beslutningerne i pre-read materiale samt, at man i starten af styregruppemødet opstiller dem, samt hvornår man kommer til dem. Så har man som projektleder sat et succeskriterie op for styregruppen samt forberedt medlemmerne på udgangspunktet for mødet.




TRE TILTAG DER KAN ØGE SANDSYNLIGHEDEN FOR SUCCES

Gennem artiklen har vi præsenteret en række faldgruber, man kan støde på ifm. styregrupper herunder f.eks.:

- 01** Forkert sammensætning og forankring af styregruppen.
 - 02** Manglende engagement og ambassadørskab fra styregruppen.
 - 03** Styregrupper der bliver brugt udelukkende som rapporteringskanal.
-

UNDGÅ FALDGRUBERNE MED DISSE TILTAG

Vi har ligeledes - med udgangspunkt i vores erfaring og viden på området - givet nogle gode bud på, hvordan man kan undgå faldgruberne med nogle relative simple tiltag. Det er således vores erfaring, at man øger sandsynligheden for succes i et projekt ved at sikre, at...

-  styregruppen er sammensat af de rette roller og, at medarbejderne der udfylder rollerne har det rette kompetenceniveau, og at de har et beslutningsmandat, der fastholder (som minimum en del af) ansvaret hos styregruppen.
-  styregruppen agerer aktivt ved løbende at inddrage dem i projektets aktiviteter – fx ved at give dem ejerskab over risici, der vedrører det område, de repræsenterer.
-  der er en god balance mellem beslutningsoplæg og rapportering på styregruppemøder, da møderne er projektlederens mulighed for at få trukket af på vigtige beslutninger.

OPSUMMERING

Som beskrevet på side 13 er forslagene her relativt simple – måske endda banale. Realiteten er dog, at størstedelen af de styregrupper vi ser, er mere eller mindre dysfunktionelle og lider af en eller flere af de udfordringer, vi har ridset op gennem artiklen. Resultatet er ofte, at de ender med at være den største risiko for projektet.

Hvis man vil opnå succesfulde projekter, der resulterer i positiv forandring, skal man altså have styr på sine styregrupper. Derfor er det ikke en dårlig idé at starte med at få styr på nogle af de mest fundamentale aspekter af styregruppen, og det foreslår vi, at man gør ved at mestre de tre tiltag.

- 01** FORKERT SAMMENSÆTNING OG FORANKRING AF STYREGRUPPEN.
- 02** MANGLENDE ENGAGEMENT OG AMBASSADØRSKAB FRA STYREGRUPPEN.
- 03** STYREGRUPPER DER BLIVER BRUGT UDELUKKENDE SOM RAPPORTERINGSKANAL.

HAR DU LYST TIL AT VIDE MERE?



NIELS BERG

Senior project manager

+45 30 93 68 66

niels.berg@trustworks.dk



LUKAS HØJLAND

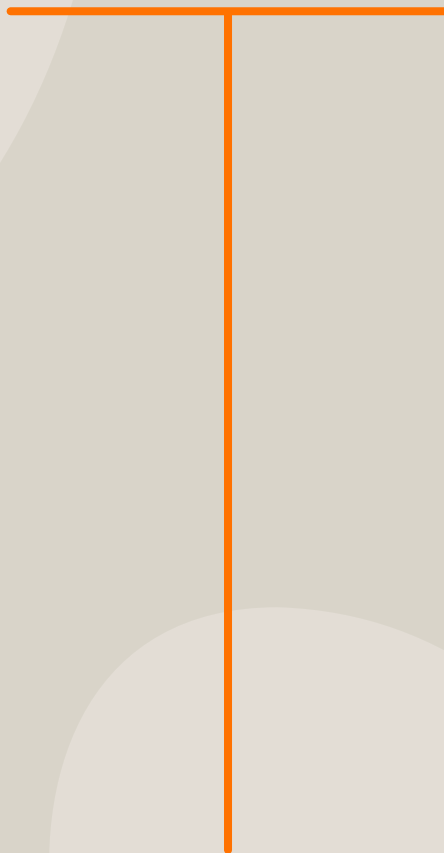
Project manager

+45 28 72 24 34

lukas.hoejland@trustworks.dk

Trustworks er et IT Management konsulenthus, hvis formål er at rådgive vores samarbejdspartnere indenfor IT-arkitektur, forretningsanalyse og projektledelse.

Trustworks har omfattende erfaring med at understøtte strategisk udvikling og digitalisering i den finansielle sektor, grøn omstilling, offentlig arkitektur og pharma – alt fra idé til omstilling og implementering.



TRUSTWORKS

RETHINKING IT AND BUSINESS