

Du har under 36% chance for succes i dit projekt!

Enten virker det eller også virker det ikke. Det er vores alt andet lige indstilling til omverdenen, men den er forkert og farlig i projektverdenen, for her er der fejlkilder, som mange først opdager, når det er alt for sent. Denne artikel peger på, hvor lille chance du faktisk har for succes, hvis du ikke er påpasselig.

Den primitive indstilling om virker eller virker ikke, kan i virkeligheden kun bruges på projekter, hvis og kun hvis vi måler succes på den klassiske måde. Det vil sige på evnen til at færdiggøre projekter indenfor tid, pris og kvalitet (den gode gamle projekttrikant eller den vel efterhånden lidt rustne Iron triangle, som englænderne kalder den). Denne målemetode er god til at vurdere om vi f.eks. får vores hus til tiden, prisen og til den

aftalte kvalitet, men den siger jo ikke noget om, det så er det hus, vi bliver lykkelig og trygge i. Målemetoden fokuserer på projektets Mål men ikke på dets Formål.

Hvis formålet derimod inddrages, har vi pludselig fire udfaldsrum, hvoraf kun ét er perfekt, medens et måske er godt – måske ikke, og to er dårlige. Se tabel 1.

Da det ene område kan være enten positivt eller negativt, har tabellen fem udfald, hvoraf to er positive altså 40% chance for succes i de fleste projekter. Det skal selvfølgelig lige bemærkes, at formålet først kan opgøres kort eller langt tid efter selve projektet. Så langt så godt, men slap nu ikke for meget af, for det slutter slet ikke her!

Mine erfaringer er, at projekter som regel besluttet med fokus på detaljerne i omkostningerne frem for i formålene. Man kan sige, at cost får større opmærksomhed end benefit, hvilket navnet på disse analyser jo også lægger op til. Forholdet skyldes flere ting; men især, at cost ligger lige for, medens benefit ligger længere ude i horisonten – vi forholder os til de nære

Tabel 1

Målet...	Formålet...	Blev nået	Blev ikke nået
Blev nået		Alt er godt	Operationen lykkedes, kan man sige; men patienten døde
Blev ikke nået		Kun en opdatering af business casen med reel tid, pris og kvalitet kan fortælle, om denne situation er god eller dårlig	Slem og jo mere der bliver brugt af tid og penge, jo værre bliver det

Målet...	Det 'rigtige' Formål...		Det 'forkerte' Formål...	
	Blev nået	Blev ikke nået	Blev nået	Blev ikke nået
Blev nået	Alt er godt	Operationen lykkedes, kan man sige; men patienten døde	Operationen lykkedes, kan man sige; men det var bare ikke den rigtige patient	Kun en indsats for at finde det rigtige formål kan fortælle, om situationen er dårlig eller god
Blev ikke nået	Kun en opdatering af business casen med reel tid, pris og kvalitet kan fortælle, om denne situation er god eller dårlig	Slem og jo mere der bliver brugt af tid og penge, jo værre bliver det	Dobbeltfejl. Virkelig slem og jo mere der bliver brugt af tid og penge, jo værre bliver det	Kun en indsats for at finde det rigtige formål og en opdatering af business casen med reel tid, pris og kvalitet kan fortælle, om denne situation er god eller dårlig

Tabel 2

FINN SVENNING



Finn Svenning er selvstændig konsulent indenfor projektledelse med over 30 års erfaring. Finn skriver Danmarks største blog om projektledelse med 1.200+ indlæg på projektkvalitet.dk/blog. Finn er HD i organisation og strategi og er certificeret projektleder PMP og PRINCE2 og NLP-, DiSC-, Belbin- samt Enneagram-praktitioner.

fs@projektkvalitet.dk

problemer. Videre at cost kan opgøres rimelig præcist; medens benefit jo desværre ofte opgøres i mere luftige begreber – vi forholder os til det konkrete. Endelig at ledelser alt for hurtigt omdøber forretningsudvikling til projekter – „nu har vi som ledelse udstukket banen, og så må projektlederne klare detaljerne“. Så lynhurtigt får ledelsen fat på en projektleder, som lynhurtigt sætter sig i førersædet; men desværre med blikket stift rettet mod målene for tid, pris og kvalitet, for det er det vi måler projektledere på. Men dermed er alle håb ude om en grundig analyse af alle de komplicerede sammenhænge, udfordringer og ikke mindst muligheder, der er i udviklingen af en forretningsenhed til et nyt stadie. Samlet set er prisen for alt for meget fokus på cost og for lidt på benefit, at projektets formål, og de benefits, som business casen peger på, måske er forkerte. De kan således være oversete, fordi der ikke blev brugt tid nok på analyserne, eller de kan være undervurderede, fordi sekundære og afledte benefit aldrig blev fundet, eller de kan være overvurderede fordi omkostningerne ved at nå dem var ude af proportion, eller de kan være helt urealistiske, fordi de forudsætter nogle ting, som er helt umulige at tilvejebringe. Kobler vi denne nye indsigt på tabel 2, får vi 11 udfald, hvoraf 4 er gode, og det vil sige 36% chance for succes i det fleste projekter.

Men pas nu på, for forudsætningen har hidtil været, at det også var det rigtige projekt i forhold

til formålet, og det er jo ikke altid tilfældet. Masser af løsninger er forhastede beslutninger, fordi fagfolk hurtigt forelsker sig i fagligt lækre løsninger, som sidenhen viser sig at være alt for ambitiøse. Masser af løsninger er uigennemtænkte, fordi vi tit stiller os tilfredse med 'det første og bedste' fordi vores hjerner elsker hurtige løsninger.¹ Endelig gribes masser af projekter forkert an eller er alt for dyre, fordi tids- og ressourceplaner ikke er ordentlig bearbejdede eller optimerede, fordi projektlederen savner værktøjer og metoder eller mangler erfaring med at optimere planer.

Jeg skal ikke trætte med endnu en tabel, men blot nævne, at hvis rigtige henholdsvis forkert projekt tilføjes tabellen, så falder chanceerne for succes i de fleste projekter yderligere ned mod 30%.

Nu ved du det, og det ved jeg også; men langt de fleste ved det ikke, så chancen for at blive taget i 'uforsvarlig kørsel med uforsvarlige projekter' er rimelig lille; men det skal ikke forhindre dig i at prøve at eliminere alle de nævnte fejlkilder, så chancen for, at dine projekter bliver succesfulde, vokser til over 50%! //

¹ Se nobelprisvinder Kahneman's beskrivelser af hurtige og lette System 1 og langsomme og omhyggeligt System 2 beslutninger.