



# Half Double: Projekter på halv tid - med dobbelt effekt

Michael Ehlers, Partner, Implement Consulting Group, meh@implement.dk

Anna Hjerresen Schuppli, Konsulent, Implement Consulting Group, anhs@implement.dk

Ved anvendelse af kerneelementer fra projektledelsesmetodologien Half Double kan projekter præstere bedre, gennemføres mere succesfuldt og med større effekt.

Ja, det lyder næsten for godt til at være sandt, men forskningsstudier fra Aarhus Universitet har rent faktisk påvist, at anvendelsen af Half Double- metodologien i projekter giver overbevisende resultater.

I denne artikel vil vi gennemgå kerneelementerne og værktøjerne i Half Double, så du som læser kan få indsigt i, hvordan du kan opnå Half Double effekten i dine projekter.

Half Double metodologien er centreret om tre kerneelementer: *Effekt, Flow og Lederskab*.

**Kerneelementet *Effekt* handler om at stille skarpt på den effekt, vi gerne vil opnå med et givent projekt i stedet for at lægge vores primære fokus på de leverancer, der skal leveres i projektet**

Et projekt bliver sjældent sat i verden for blot at skulle levere en slutleverance. Alle projekter startes for at skabe en effekt. Alligevel er det ofte leverancerne, vi måler fremdrift og fokuserer på, så snart projektet er sat i gang. Når toget først ruller ud fra perronen, glemmer vi alt for ofte at have fokus på, om vi igennem projektet reelt set opnår den forretningsværdi og -effekt, som var grunden til, at vi i sin tid satte det i gang.

Vi tager det klassiske eksempel med implementering af et nyt IT-system i en organisation. Projektet igangsættes for at reducere tid på registrerings- og arkiveringsopgaver og derved frigive ressourcer til andre opgaver. I det der trykkes på "start-knappen", og projektet sættes i gang, ligger fokus på at få systemet indkøbt, få data overflyttet fra det gamle til det nye system og slutteligt på at få det nye system installeret på alle medarbejderes computere. Der fokuseres altså udelukkende på leverancerne i projektet.

I kontrast hertil vil man i et Half Double projekt som noget af det første få kortlagt og defineret den forretningsmæssige og adfærdsmæssige effekt, som projektet skal bidrage til at skabe. Samtidig vil man definere, hvordan denne effekt løbende skal måles og følges op på igennem projektet. Et effektmål kunne f.eks. være at afprøve en prototype af systemet og måle, om denne del rent faktisk reducerer arbejdstiden i det ønskede omfang. Et andet effektmål kunne være en medarbejderafprøvning, der indsamler viden, og som måler, hvor motiverede de ansatte er ift. at anvende det nye system.

For at sikre et vedblivende fokus på effektskabelse igennem hele

projektets levetid arbejdes der i Half Double konkret med tre værktøjer under kerneelementet *Effekt*.

Det første værktøj er et *effekt-kort* og en *effekt-tracker* til definition af - og opfølgning på - den forretnings- og adfærdssændring, der skal indtræffe gennem projektet for at indfri dets overordnede formål og effekt.

Det andet værktøj er *det effektbaserede løsningsdesign*, der handler om at identificere gode idéer og planlægge projektet, så det leveres i værdiskabende bidder så tidligt som muligt. Det sidste af de tre værktøjer er et *månedligt pulstjek*, der bruges til at måle på de vigtigste interessenters engagement og motivation i projektet og deres oplevelse af, om projektet skaber værdi, og om der generelt er fremgang i projektet.

**Det andet kerneelement i Half Double, *Flow*, handler om at sikre konstant fremdrift i projektet**

De fleste projektledere er med stor sandsynlighed stødt på den udfordring, at et projekt ikke har haft den ønskede fremdrift, da de projektinvolverede har været allokert til mange projekter samtidig og samtidig har skulle levere på deres daglige driftsopgaver. Noget, som har efterladt meget beskedent fokustid til det enkelte projekt. Man skulle tro, at dette var projektlederens eneste udfordring – men ak nej. Ud over den knappe tid, er de projektinvolverede også allokert fra flere forskellige afdelinger i organisationen, hvorfor det er tæt på umuligt at finde et tidspunkt, hvor hele projektteamet kan samles. Derfor lykkes det kun for projektlederen at samle hele projektteamet på et månedligt projektmøde – hvis overhovedet. Som konsekvens heraf bliver projektlederen knudepunktet for al kommunikation på tværs af projektet og står alene med overblikket og ejerskabet for projektplanen og projektets værdiskabelse.

Værktøjerne under kerneelementet *Flow* er designet til at komme den ovenfor beskrevne problematik til livs ved at etablere en struktur i projekter, der skaber intensitet, hyppig interaktion og koncentreret arbejdstid.

Det første af de tre værktøjer under *Flow* er idéen om *50 pct. allokering* af et udvalgt kerneteam på faste, fælles co-location-dage, således at momentum sikres, og dampen holdes oppe. Den faste allokering og samlokation medfører, at vidensopbygning optimeres, at omstillings-tid minimeres, og at flaskehalse i projekteksekveringen reduceres. Dertil bliver kommunikationsvejene også kortere, og gennemsigtigheden øges, da kerneteamet kan afklare afhængigheder og spørgsmål mundtligt og få nødvendigt input løbende. Det andet værktøj er *definition af nøglehændelser i projektet og en fast kadence for disse*. Dette er med til at sikre fremdrift, da projektets nøglebegivenheder (møder) planlægges og bookes i kalenderen hos de involverede parter fra projektets start og frem til projektets afslutning. Nøglebegivenhederne kan bl.a.



være sprintplanlægning, daglig projektstatus, co-location-arbejdsdage, projekt-ejermøde, review med referencegruppe, etc. Fordelen ved en fast kadence er, at der ikke bruges tid og kapacitet på at finde ud af, hvornår projektteamet kan mødes næste gang, og samtidig at de faste projektbegivenheder bliver en form for god "arbejdsvane".

Det sidste af de tre værktøjer under flow er *udarbejdelse og brug af visuelle planer*. Ved at gøre projektplanerne visuelt tilgængelige for projektdeltagerne bliver projektplanen et fælles styringsværktøj, hvilket får alle projektdeltagere til at tage ejerskab for planen, opnåelse af resultater og indfrielsen af egne deadlines. De fælles visuelle planer giver hele projektteamet et overblik over - og indsigt i - sammenhængen mellem egen indsats i projektet og projektets slutleverancer.

### 73,9 % af alle fejlslagne projekter skyldes manglende lederskab.

Ikke overraskende fokuserer det tredje Half Double kerneelement på *Lederskab* og følger dertil en ny tankegang, som projektlederen og projektejereren skal tillære sig.

Alle, der har været involveret i et projekt, må i et vist omfang kunne nikke genkendende til den klassiske udfordring, at projektlederens beføjelser og mandat er begrænset, og at projektejereren blot viser sig i projektet på styregruppemøder. Derfor udarbejdes der månedligt et skriftligt beslutningsoplæg til styregruppen med diverse punkter, som styregruppen skal træffe beslutning om, før projektet kan bevæge sig videre. I mellemtiden støder projektet på flere udfordringer, som ikke når at komme med i beslutningsoplægget, og projektteamet må derfor pænt vente på næste måneds styregruppemøde for at få vejledning og beslutninger på disse udfordringer. Hvis det ikke fremgår tydeligt for læseren, skal det understreges, at denne dynamik modarbejder fremdrift, engagement og motivation i et projekt. Manglende aktivt projektejererskab har negativ betydning for projektets succes, da projektets udfordringer og anmodninger ikke håndteres hurtigt og rettidigt.

Samtidig bruger projektlederen det meste af sin tid på at retfærdiggøre projektets eksistensberettigelse over for styregruppen og diverse ressourceejere/afdelingsledere snarere end at få aktiv støtte og sparring til, hvordan diverse barrierer kan overkommes. Yderligere tager det værdifuld tid fra andre af projektlederens opgaver, såsom at facilitere involverende processer med projektets kerne team og nøgleinteressenter.

De tre værktøjer under Lederskab definerer, hvordan projektlederen og projektejereren skal agere, og hvad de skal være særligt orienteret mod, hvis de skal følge den nye ledelsestilgang, som Half Double me-

todologien kompromisløst slår på tromme for.

Det første ledelsesværktøj er *det aktive projektejererskab*, som betyder, at *projektejeren skal være aktiv, entusiastisk og engageret* i projektet. Hermed menes der, at projektejeren skal involvere sig aktivt i projektet ved at være til stede mindst to timer om ugen i projektet, sådan at spørgsmål kan afklares, og barrierer kan elimineres på ugentligt plan. Herved afmonteres automatisk noget af det overflødige bureaukrati og usmidige krav fra eksisterende projektmodeller og procedurer. Det er også projektejerens ansvar at skulle "eje" den effekt, som projektet blev igangsat for at skabe, hvilket indebærer at sikre opbakning til projektets mål og de ændringer, projektet medfører. Dette kan f.eks. gøres ved at forme en stærk fortælling om projektet og den effekt, det vil skabe. Den anden meget vigtige opgave for den aktive projektejer er at sikre den tidligere omtalte 50 pct. allokering af kerne teamet. For at sikre dette, skal projektejeren ofte selv trække i arbejdstøjet, idet en sådan allokering kan kræve intense forhandlinger og skarpe prioriteringer med andre mellem- og topledere.

Det andet ledelsesværktøj er *den samarbejdsorienterede projektleder med fokus på projektteamet*. Hermed menes der, at projektlederen skal vise vejen til opnåelse af effekten ved at gøre målene visuelle og tydeliggøre sammenhængen mellem organisationens strategi og projektets effektmål, for både projektejer, projektteamet, og øvrige interessenter. Det er projektlederens opgave at facilitere løbende planlægning af korte læringsløjfer i projektet med størst mulig inddragelse af projektets målgruppe, så de mennesker, der på sigt skal arbejde med projektets løsning idet daglige, får ejerskab for løsningen så tidligt som muligt. Projektlederen skal desuden have øje for at tilføre energi og skabe et formål og mening med projektet for hver enkelt projektdeltager.

Det tredje og sidste ledelsesværktøj er *den reflekterende og agile projekt tankegang*. Verden omkring projektet vil løbende ændre sig, hvilket vil bervirke ændrede krav til projektet, hvorfor både projektleder og projektejer skal forholde sig reflekterende og tilpasningsdygtigt til projektet. Den reflekterende og agile tankegang indebærer at have en stærk tilpasningskompetence, hvor projektleder og projektejer skal have øje for, hvad konsekvenserne af deres handlinger er, så de kan evne at reagere hurtigt og intelligent, uanset hvilken forandring de står overfor. Dette kræver, at projektlederen og projektejeren kender deres egne svagheder og styrker, og at de er i stand til at tolke og tage ved lære af følgerne af egne valg.

### Half Double skal tilpasses lokalt

De gennemgåede Half Double metoder i denne artikel kan for mange organisationer være svære at leve op til og implementere i et en-til-en-forhold. Kulturer og vaner er generelt svære at ændre på. Derfor er det også op til den enkelte organisation at vurdere, hvor radikale ændringerne skal være, og hvilken tidshorison organisationen ønsker at realisere ændringerne indenfor. Den sidste overligger i Half Double metodologien er derfor *Lokal tilpasning*, der understreger, at de 3 kerneelementer og de 9 værktøjer skal tilpasses realiteterne i den enkelte organisation og det konkrete projekts karakteristika. Den lokale tilpasning er til syvende og sidst afgørende for projektets succes og i hvor høj grad interessenter i organisationen "køber" den nye måde at arbejde på.

### Pilotforsøg viser slående resultater

Aarhus Universitet har i samarbejde med DTU evalueret effekten af Half Double metoden – og resultaterne er slående.

16 pilotvirksomheder har afprøvet Half Double-metodologien i reelle forretningsprojekter. Evalueringen af pilotprojekterne viste, at hele 87% af projekterne var succesfulde ift. de definerede succes kriterier, og at 69% af pilotprojekterne præsterede bedre end sammenlignelige projekter i samme organisation.

Et af projekterne blev gennemført i et samarbejde mellem Linak og Bila.