



OPTIMERINGSEKSPERTEN
Fra potentiale til performance

Turnaround- projektledelse

Hvordan man vender et projekt i krise til succes

Müzeyyen Boztoprak



Turnaround-projektledelse: Hvordan man vender et projekt i krise til succes

Har du nogensinde været en del af et projekt, der aldrig kom rigtigt fra land, selv efter måneder med arbejde? Hvor lang tid går der, før du stopper op og spørger: Hvad skal laves om for få gang i hjulene?

Det er en situation, jeg har oplevet flere gange i mit arbejde som erfaren projektleder og jeg tror, at mange organisationer kender det - alt for godt.

Her deler jeg erfaringer fra et af de seneste projekter, jeg har været involveret i. Jeg blev bedt om at evaluere og vende udviklingen i et projekt, som havde været i gang i seks måneder - uden konkrete resultater. Projektgruppen bestod af en nyuddannet projektleder og tre medarbejdere fra tre forskellige fagområder. Jeg gennemførte en tilstandsmåling og identificerede følgende primære udfordringer:

- Uklar målsætning: Projektejeren havde formuleret opgaven som ”analysere og komme med anbefalinger til udvikling på de tre områder.
- Uerfaren projektleder: En nyuddannet projektleders første projekt.
- Usikre projektmedarbejdere: Ingen af projektmedarbejderne havde erfaring med denne type af opgaver.

Målet med turnaround-projektet var at få projektet på sporet og sikre en leverance indenfor tre måneder:



Dette indebærer:

- At klarlægge og konkretisere projektets mål.
- At styrke projektlederens kompetencer.
- At støtte projektmedarbejderne i deres opgaver.
- At skabe et samarbejds miljø, hvor alle arbejder mod de samme mål.

Plan for Turnaround:

1. Klargøring af mål og forventninger – Efterhånden har vi vist alle gennemført mindst en projektlederuddannelse. Men hvor opmærksom er du som projektejer og/eller projektleder på, at der er en tydelig forventningsafstemning om klare mål og forventninger til projektet?

Det kan være specificering af leverancer, kvalitetsstandarder, tidsplaner og budgetter. En klar forståelse af, hvad der ønskes af resultater, vil give projektteamet en tydelig retning at arbejde mod.

Turnaorund-handling: Afholde et (brainstorm-møde) med projektejeren, projektlederen og projektgruppen for at konkretisere projektets formål og identificere specifikke, målbare resultater. Udarbejde en projektdefinition, der tydeligt beskriver de leverancer, der skal produceres, samt kriterier for succes.

En opgaveformulering om at analysere og komme med anbefalinger på f.eks. på ESG-området er ikke altid tilstrækkeligt konkret, hvis ikke projektlederen og projektgruppen er erfarne på dette område. Tydelige målsætninger er afgørende for projektets succes.



Anbefaling til projektejer: Brug tid på (ofte dobbelt så meget tid, som du umiddelbart har tænkt dig at afsætte) at forventningsafstemme med din projektleder og projektgruppen. Hvis du som projektejer, ikke har tid til et brainstorm-møde, så husk at gennemgå projektbeskrivelsen med din projektleder. Start evt. med HV spørgsmål. F.eks. Hvilke områder er der potentiale, for at vi kan gøre noget indenfor ESG-området? Hvor meget CO2 udleder vi, hvor og hvordan? Har vi mulighed for reduktion fx via processer og adfærdssændringer? Er der alternative muligheder? Hvad koster de alternative muligheder?

2. Styrkelse af projektlederens kompetencer – Vi har alle sammen været nye og uerfarne engang i vores liv. Vi vil gerne gøre et godt indtryk og vise, at vi kan vores arbejde. Vi har måske også været tilbageholdende med at bede hjælp og uddybning - særligt i de tilfælde hvor vores projektejer(e) løber rundt og ikke ser ud til at have et minut til overs. Det er derfor afgørende i en turnaround situation, at projektlederen mødes i øjenhøjde og ikke med bebrejdelser.

Turnaorund-handling: Gennemføre mentoring og/eller coaching af projektlederen. Tun dig ind på, hvad har projektlederen brug for. Det er afgørende at mentoring og coaching af en uerfaren projektleder skal føre til empowerment og ikke tage modet fra dem. Spørg evt. ind til projektstyringsværktøjer, herunder brug af en projektplan med tydelige faser, milepæle, og risikohåndtering.



Anbefaling til projektejer: Være understøttende, spørg om projektlederen har brug for noget? Evt. en mentor, en coach eller evt. genopfriskning af projektstyringsværktøjer? Du kan måske blive overrasket over svaret, som måske måske blot er et efterspørgsel efter systematiske opfølgingsmøder, så projektlederen føler sig tryk.

3. *Afklaring af medarbejdernes roller og opgaver* – Hvis der er afsat tilstrækkelig tid til brainstorm og forventningsafstemning er dette måske allerede afklaret i starten. Jeg plejer at afholde ét-to halvdags- eller heldags-møder (afhængig af projektets kompleksitet) for at komme rundt om alt allerede ved brainstorm- og forventningsmødet, medmindre projektet er så komplekst, at der er behov for at opdele møderne. Hvis man skal have succes med et projekt, skal alle i projektgruppen kende og acceptere deres rolle, bidrag til projekt, deres forventede ressourceforbrug samt tidslinjen for projektet.

Turnaround-handling: Afholde møde med projektejer, projektleder og projektmedarbejderne for at afklare opgaveformulering, roller, opgaver, ressourceforbrug og forventede resultater. Indføre skabeloner og eksempler på analyser og anbefalinger for at give struktur til deres arbejde.

Anbefaling til projektejer: Vær opmærksom på ikke at overtage projektlederrollen. Din opgave er at understøtte projektlederen. Hvis du mener, at projektlederen ikke er på rette vej, så bed om en pause og tal igennem med projektlederen alene. Det er no-go at projektejer rettesætter projektlederen foran projektgruppen.



4. Etablering af effektiv kommunikation – Slip ikke projektet når projektbeskrivelsen og projektplanen er på plads. Effektiv proces for kommunikation både til projektejer og i projektgruppen er det, der giver succes.

Turnaround-handling: Indførelse af regelmæssige statusmøder med projektejer og projektgruppen for at sikre alignment, hurtigt fange udfordringer og holde fokus på de konkrete mål.

Anbefaling til projektejer: Det er afgørende, at du kender behovet i projektgruppen. Er der tale om en projektgruppe, hvor synlighed overfor projektejer er vigtig? Er der accept af, at projektlederen taler alene med projektejer eller ønsker projektmedarbejderne at være med til møderne med projektejer. Især ved en uerfaren projektleder er det afgørende, at du kan støtte op om ledelsesbeslutninger ved at være synlig overfor projektgruppen.

4. Motivation og team-ånd – Vi har nok alle oplevet at en perfekt projektbeskrivelse og projektplan ikke nødvendigvis altid fører til succes. For at sikre succes er det vigtigt, at projektejer og projektleder sikrer sig projektgruppens vedvarende motivation.

Turnaround-handling: Skabe en fælles vision for projektet og fremhæve delsejre for at opbygge momentum og engagement. At skabe en fælles fortælling (narrativ) om projektgruppens arbejde kan gøre underværker.



Anbefaling til projektejerer: Husk at anerkende projektet både internt og eksternt. Bidrag til narrativet. Selv en anerkendende sætning af hele projektgruppen ved et fælles møde kan skabe et narrativ både i og udenfor projektgruppen.

Resultater: Jeg har brugt ovenstående tilgang, som for det konkrete projekt betød ét heldags-møde og 5*1 times mentoring møde med projektleder over 2 måneder, hvor vi med succes fik de forventede resultater for projektet.

Projektgruppen var super effektive og motiverede, da vi først fik sat en retning.