

ORGANISATORISKE UDFORDRINGER I ROLLEN SOM PROJEKTLEDER - OG MULIGE HÅNDTERINGER

Nordeafondens kompetenceløft for projektledere

22. Oktober 2020



Projekter oplevet af en evaluator

NORDEA
FONDEN

A.P. MØLLER FONDEN



INDUSTRIENS
FOND FREMME DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation



EGMONT
Fonden

TUBORG
FONDET

VELUX FONDEN



Mary Fonden
H.K.H. KRONPRINSESSE MARYS FOND

Oplæggets 5 budskaber



Min forståelse af årsager til pres:

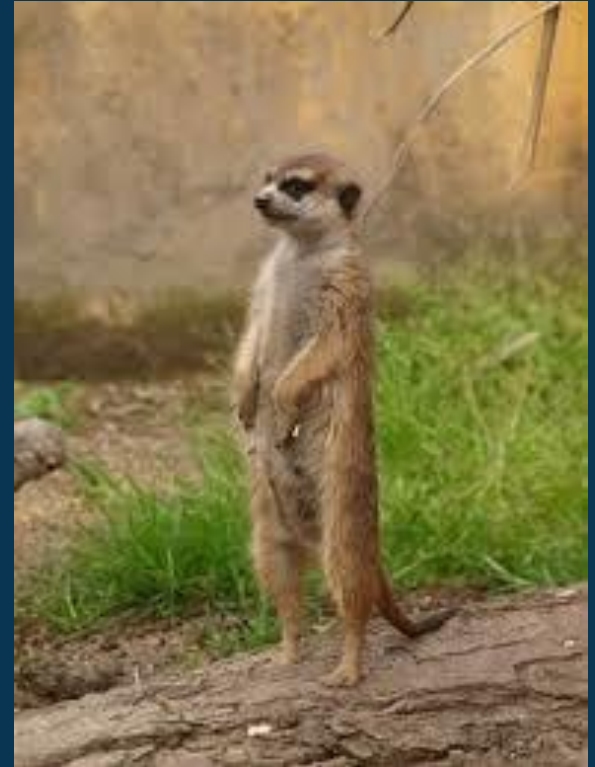
1. Organisatoriske udfordringer skyldes at projekter er ambitiøse og komplekse. Men det er ofte uklarheder, der skaber det største pres
2. Vi mangler sprog og begreber til at italesætte projekters karakter – og dermed hvilke forventninger man med rimelighed kan have til dem



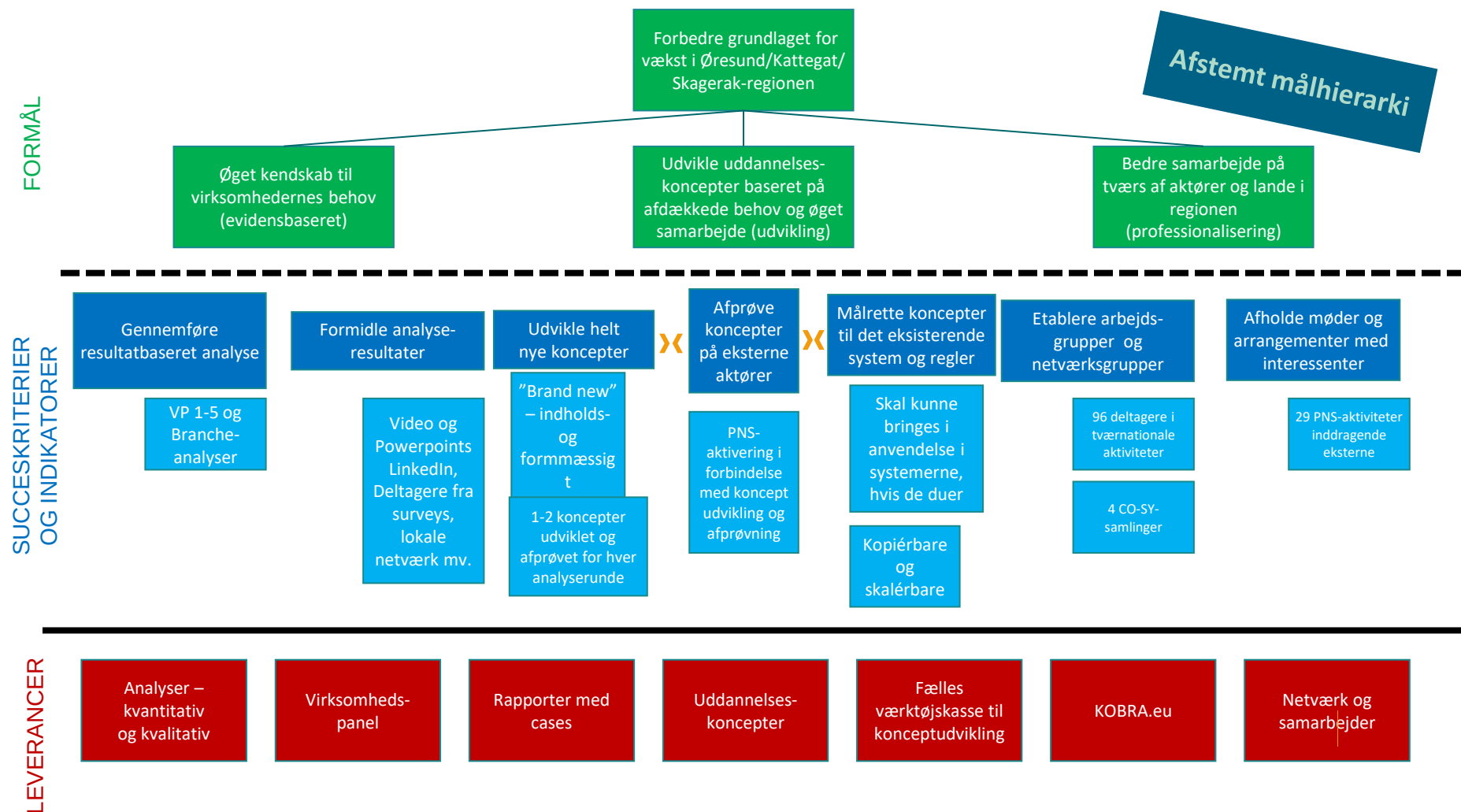
Mit bud på, hvad I kan gøre:

1. Gør det klart, hvilke forventninger man med rimelighed kan have til projektet
2. Afstem roller og forventninger ift. samarbejde
3. Grib dirigentstokken: Projektet er jeres – tag det til jer!

HVORDAN OPLEVER OG FORSTÅR JEG PROJEKTER

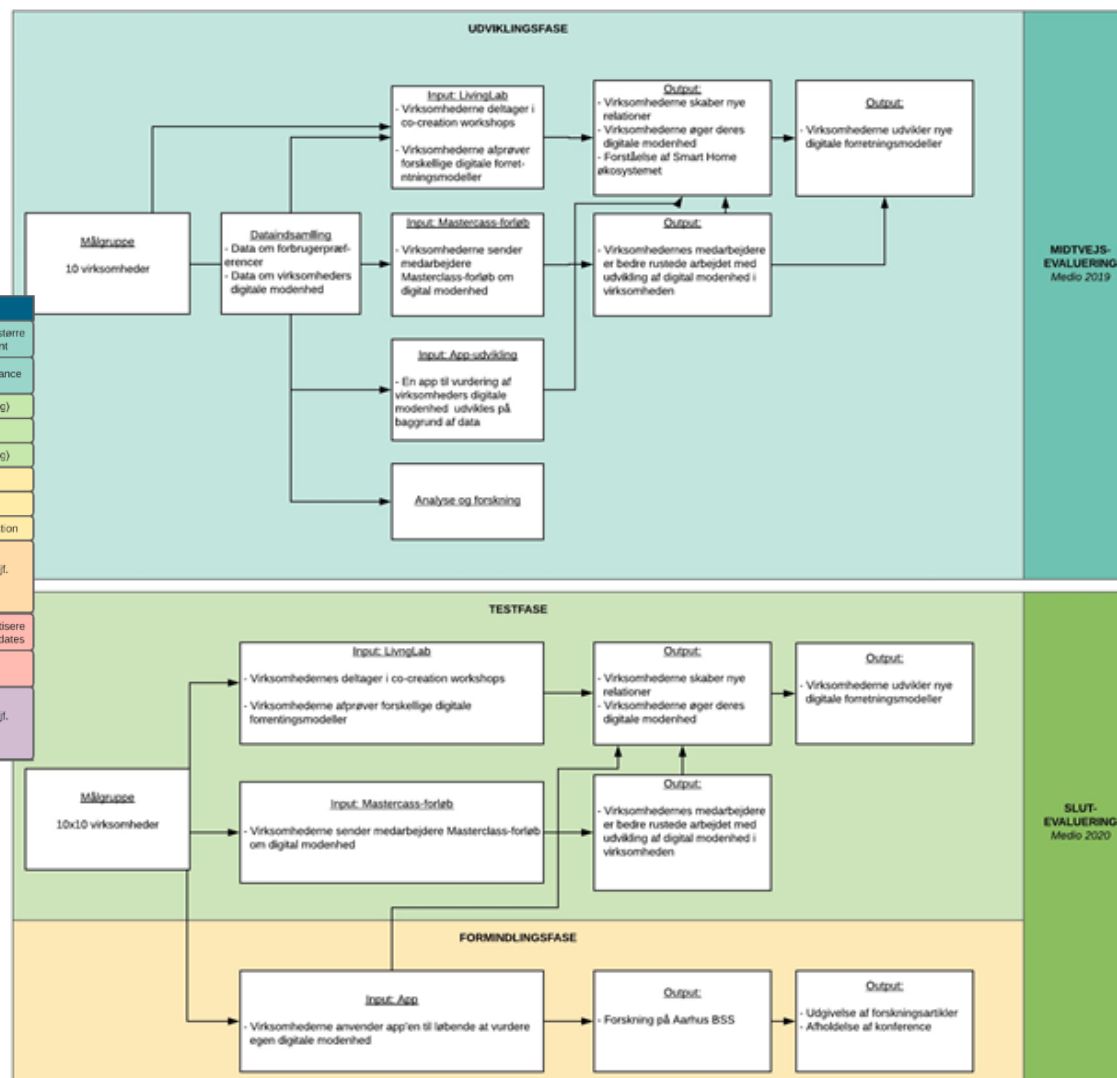


Hvad møder jeg som evaluator?



Et par andre eksempler:

Tema	Undertema	2020	2021	2022	2023
Spor 1	Hovedspor	Kortlægning af eksisterende it-løsninger	Planlægning af danske mesterskaber	Opstart (B+V), 2x10 arrangementer	Opstart (N+S), 2x10 arrangementer
		Indledende dialoger med erhvervslivet	Etablering af lokalt cybersikkerhedsråd	Guide og assistance + afholdelse af DM	Etablering af lokalt cybersikkerhedsråd
Spor 2	UV i CS	Planlægning af UV	Afvikling af UV (evaluering: planlægning)	Afvikling af UV (evaluering: planlægning)	Afvikling af UV (evaluering: planlægning)
		Formidling (gym+erh)	Deltagelse i projektgruppe, rådgivning og formidling		
Spor 3	Talent Programme	Udarbejdelse af projektplan, planlægning af UV	Opstart CTP, afvikling af UV (eva., plan.)	Afvikling af UV (evaluering: planlægning)	Afvikling af UV (evaluering: planlægning)
		Udvikling UV-materiale	Tema 1	Tema 2	Tema 3-4
Spor 4	Udvikling opgaver	Tema 1	Tema 2	Tema 3-4	Tema 5
		Udvikling specifik roadmap med partnere	Skalering og cloud	Integration med opgaver og platforme (FE-cha)	Brug data fra platform i f. m. brugerinteraktion
Spor 5	Hovedspor	Fastlæggelse af indhold og udarbejdelse af tidsplan	Udvikling af moduler og læringsplaner j. tidsplan	Udvikling af moduler og læringsplaner j. tidsplan	Udvikling af moduler og læringsplaner j. tidsplan
		Baggrundsmateriale	Projektstart	Udvikling af model til sårbarhedsanalyse & værktøjer til analyse og formidling af risiko	Udvikling af værktøjer til delvist automatisering af UV-materiale cf. softwareupdates
Spor 6	Undervisningsmateriale	Software-sikkerhed	Netværks-sikkerhed	Social Engineering	
		Hovedspor	Fastlæggelse af indhold og udarbejdelse af tidsplan	Udvikling af moduler og læringsplaner j. tidsplan	Udvikling af moduler og læringsplaner j. tidsplan



Observationer fra en evaluator



Projekternes karakter



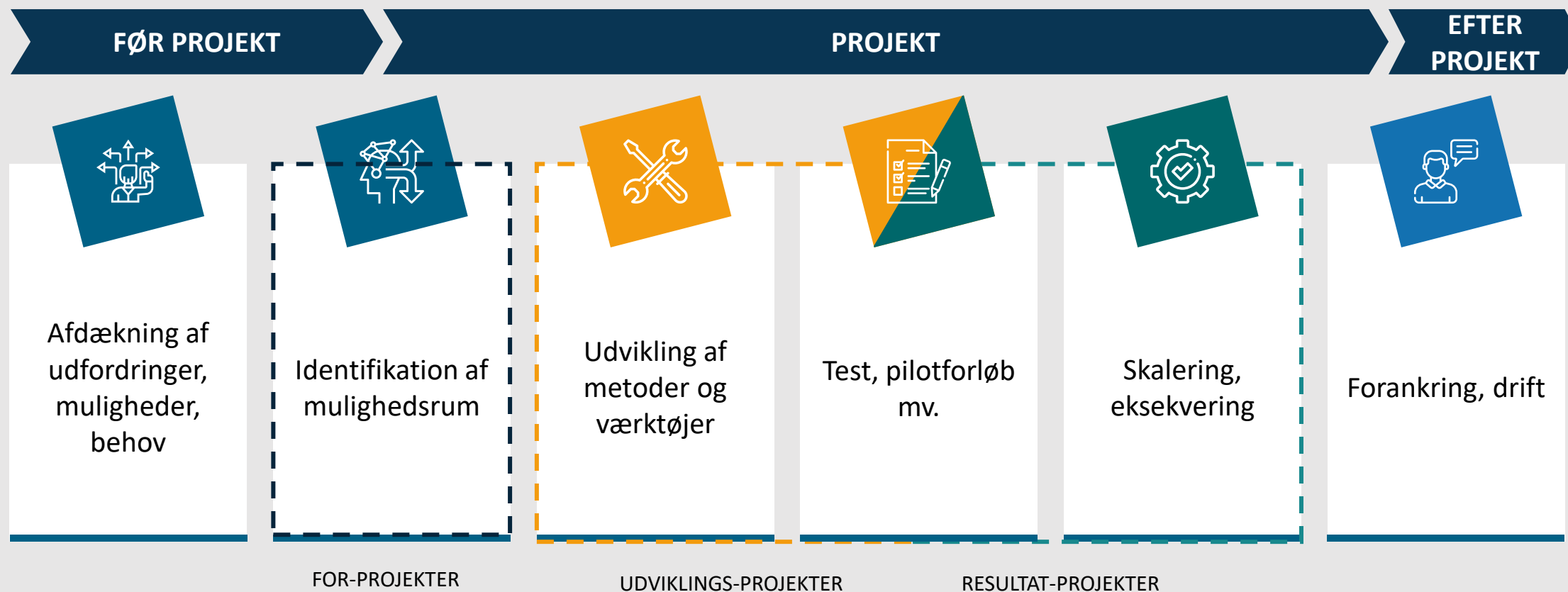
Projektholderne



Konteksten og forhåbningerne



Projekter anvendes til at skabe samfundsinnovation – men deres funktion varierer





Observationer om projekterne

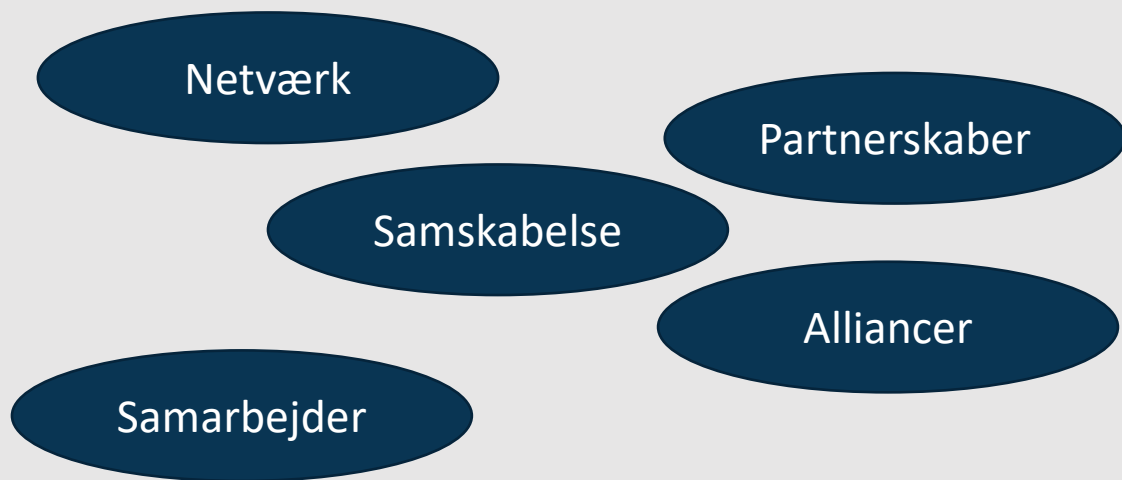
1. De udfordringer der skal løses – og som projekterne skal udvikle løsninger på – bliver mere og mere komplekse.
2. Og der er i forlængelse heraf en stigende erkendelse af, at ingen kan løse dem hver for sig (wicked problems)
3. Derfor bliver projekter mere og mere komplekse (og vi møder begreber som Collective Impact og Aligned Action)
4. Innovations/udviklingselementet underbetones ofte (Optimismen trives og måske af frygt for at det vil svække mulighederne for at opnå bevilling)
5. Effekter og sikkerhed for virkning/effekt tales op – usikkerhed tales ned
6. Projekter bliver til under tidspres og er ofte ikke tænkt helt færdige – eller man klistrer aktiviteter sammen, der egentlig ikke hører sammen.



Forudsætninger for samarbejde om innovation

Projekter skaber forudsætninger for samarbejde om innovation!

Men konstellationerne er mange og der mangler ofte klarhed over, hvilken form for samarbejde, der egentlig menes.



En mulig begrebsramme:

1. **Kendskab** – Parterne kender til den anden part men har ikke tidligere været i direkte kontakt.
2. **Kommunikation** – udveksling af information eller dialog om et område med fælles interesse.
3. **Koordinering** – **ad hoc samarbejde** med en klar rolle-, ressource- og gevinstfordeling og autoritet liggende hos den enkelte part.
4. **Samarbejde** – en fælles indsats baseret på fælles interesser, hvor alle bidrager med ressourcer men uden at putte dem i en fælles pulje, og der arbejdes mod et fælles mål.
5. **Samskabelse** – en fælles mission, hvor parterne bidrager med forskellige perspektiver, risici, ressourcer og vindinger er fælles og autoriteten ligger hos kollaborationen frem for den enkelte institution.



”Hvis et projekt afrapporterer at alt går som forventet, så tænker vi, at enten så lyver de, eller også skulle de ikke have haft pengene”

Projektansvarlig i større dansk fond

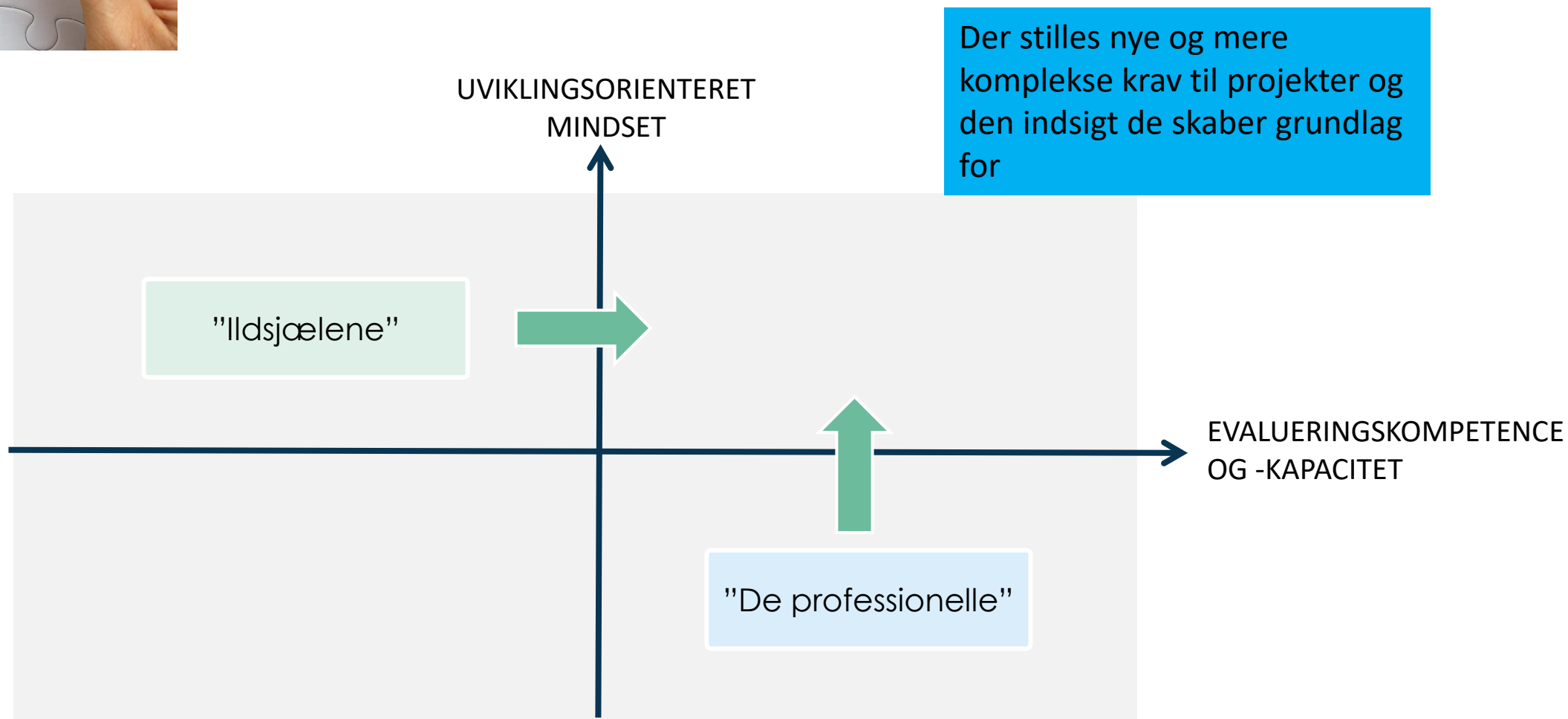


Fondene er i bevægelse





Der stilles nye og mere komplekse krav



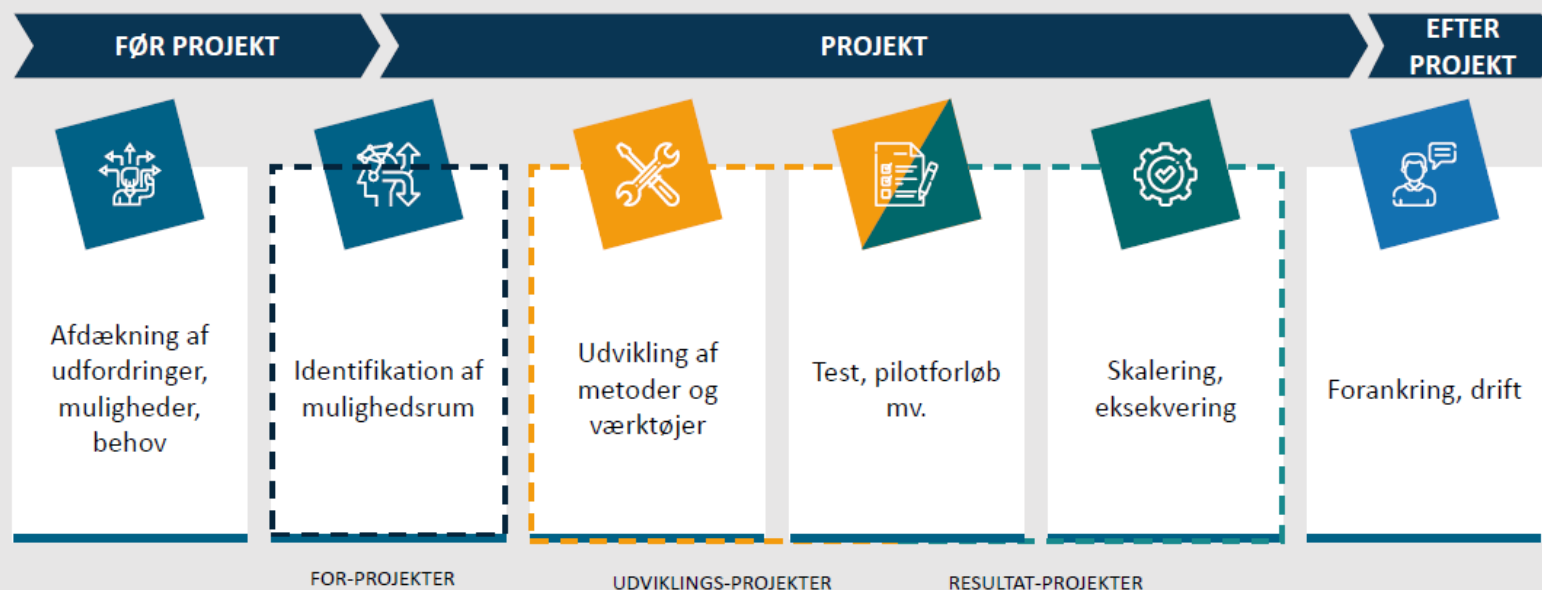
HVORDAN TAGER PROJEKTLEDEREN STYRINGEN?



Bliv klarere på projektets karakter – og hvad man kan forvente af det

Vigtigt hvordan projektet italesættes.

- Vær ydmyg
- Udvikling og innovation skal italesættes
- Ny indsigt, nye redskaber m.v. kan være fuldgode effekter



Skab afklaring af roller og forventninger

Hvilken form for samarbejde er nødvendig for at lykkes?

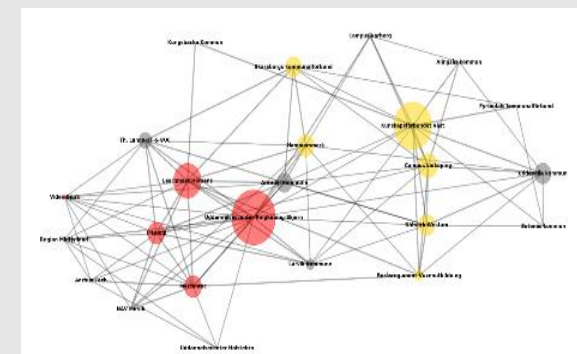
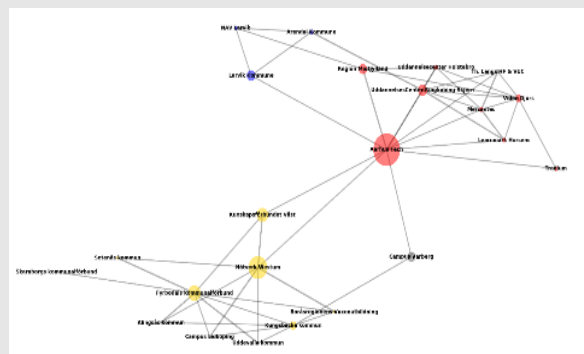
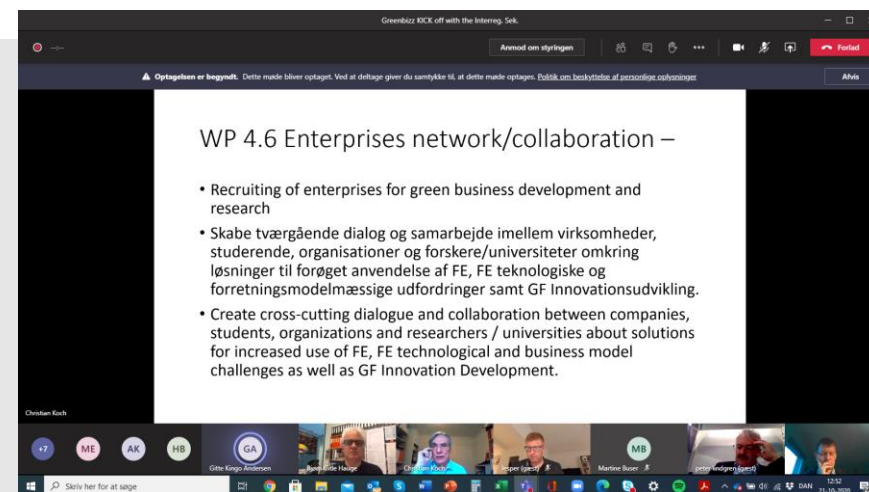
Kan alle parter huske, hvorfor de er med i projektet?

Har alle parter ejerskab til projektet?

- Manglende forankring af projektet hos partnere er en klar fare

Er etablering af nye relationer et selvstændigt mål?

- Så mål på det



Det er jeres projekt!

Bevillingsgiver ønsker at bidrage til at skabe en forandring

Men er helt afhængig af jeres bud på, hvordan det vil kunne gøres i praksis =>

Projektet er jeres!

Men der kan meget vel være flere dagsordener end blot jeres – og det skal I være opmærksomme på.

Og feltet er i bevægelse





OM PLUSS

Siden 2001 har vi bistået virksomheder, organisationer og samfundsinstitutioner i at udvikle og realisere deres potentialer. Det sker via udvikling af governance, strategi, ledelse og organisation, samt ved at skabe overblik, beslutningsgrundlag og læring gennem strategiske analyser og evalueringer. I vores adfærd og tænkning styres vi af tre værdier: Værdiskabelse, fairness og troværdighed. Konsulenterne arbejder over hele landet ud fra vores kontorer i Aarhus og København.