

Gör projektarbetet till en del av verksamhetsstyrningen



Får vi det vi vill och behöver av projekten? Får vi till förändring? Skapas det värde? Är nyttorna tillräckligt omfattande? Vem är ansvarig?

Det är portföljledningens uppgift att säkerställa att förändringsinsatserna i verksamheten bidrar till de strategiska målen. Och att det sker med tillräcklig omfattning utifrån de resurser som finns att tillgå. Om en business case finns för varje effektmål, med värderade nyttor och en realiseringsplan för förändringen, blir det möjligt för portföljstyrningen att ta detta ansvar.

Många organisationer arbetar aktivt med att ta fram business case för att motivera att det finns nytta med det som ska utvecklas i ett projekt och det är bra. Men, det kan bli ännu bättre om vi utgår från effektmålet och gör en nyttoanalys där vi först skapar samsyn på nyttorna i målbilden. Utifrån nyttorna identifieras sedan de förändrade beteenden och förmågor som vi bedömer kommer att ge dessa nyttor. Ofta får vi då insikter om att det finns en ännu bättre lösning, som ger ännu mer värde till verksamheten. Eller så inser vi kanske att vi kan skapa ännu mer värde, genom att utöka projektets åtagande.

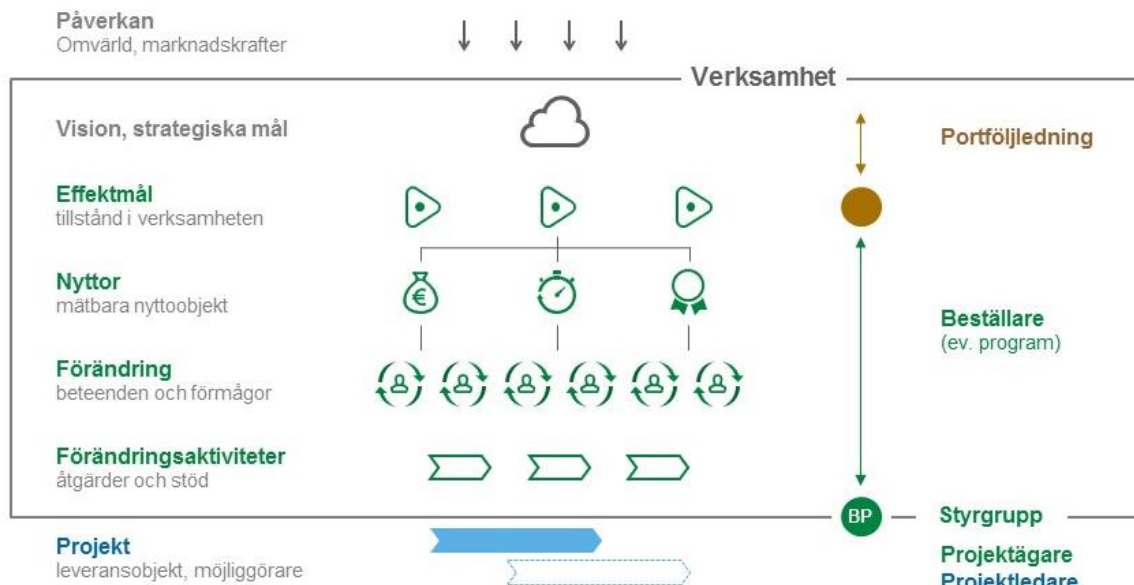
Genom att frikoppla sig från projektet och det resultat som vi tror oss behöva och istället utgå från verksamhetens mål och riktning, blir projektarbetet en äkta del av verksamhetsstyrningen. Lösningen är alltså att vända på steken. Istället för att en idé om ett resultat är utgångspunkten, ett ”nerifrån och upp” angreppssätt, så jobbar man uppifrån och ner. Vi pausar idén om vilket resultat som ska tas fram och utgår istället från vilket framtida tillstånd vi behöver i vår verksamhet.

Vi kommer kanske på en ännu bättre lösning, eller så blir det samma lösning men vi passar på att få till ytterligare förändringar när vi ändå håller på. Vi kan känna oss trygga när vi tar utgångspunkt i våra strategier.

Sammanfattningsvis:

- Innan beslut om att starta en förändringsinsats med projekt – identifiera effektmålet och skapa samsyn kring innebörden av förändringen. Det är viktigt att beställaren, som sitter på budgeten, deltar eftersom denne har en tydlig känsla för vad som behöver förändras.
- Samla de personer som har insikt om verksamheten och beskriv effektmålet. Det är dessa som kan se möjligheterna kopplat till effektmålet, identifiera vilka mätbara värden vi ska sätta upp, har kunskap om vad vi behöver uppnå i form av nya beteenden och förmågor, och som kan bedöma vilken förmåga vi har.
- Utifrån en väl beskriven målbild kan sen rätt möjliggörare identifieras – och vi vet vilket resultat som ska beställas från projektet och vilket ytterligare förändringsarbete som ska genomföras i verksamheten.

Effektstyrning



PPS Effektstyrning - vision, strategiska mål, effektmål med nyttor och förändringar - skapar förutsättningar för rätt insatser i projekt- och förändringsarbetet.

Sammanfattningsvis så handlar det alltså inte om att en projektledare sätter ihop en motivering för framtagning av ett projektresultat – det handlar om en gemensam insats från många i verksamheten, med nytta i fokus. Projekt i samspel med verksamheten, det är verksamhetsstyrning.

Monica Petersson
Senior verksamhetskonsult PPS, Tieto