

Forventningsstyring – alfa og omega for dit projekt

Ethvert projekts succes måles på den forventning interessenterne har til det. Alligevel er vi som projektledere ikke altid gode nok til at sætte forventningerne rigtigt – og det gælder både før, under og efter projektet. Ved at sætte forventningerne rigtigt lægger du grunden til projektets succes. Denne artikel fokuserer på, hvad du kan gøre for at sætte og styre forventningerne fra start til slut i et projekt.

Rigtige forventninger for succes

Vi kender alle den gamle reklame for et kendt whiskymærke, hvor gæsten ser flasken som halv fyldt endnu, mens værten ser at flasken er halvtom. Et godt eksempel på forskellige oplevelser ud fra forskellige forventninger.

Sådan er det også i projekter. Afhængig af hvilken synsvinkel man har, så kan man opleve projekter forskelligt. Og hvis man har forskellige synsvinkler, så vil man også opleve både projekt og resultat forskelligt. Den ene interessent kan se succes, mens en anden interessent kun ser fiasko.

Uden at fastlægge forventningerne – eller en definition – får man ikke de ønskede resultater fordi den konkrete definition på succes ikke er fælles. Gennem information og kommunikation kan vi arbejde på at sikre en fælles oplevelse.

Kan man opfylde alles forventninger?

Det er naturligvis det, der ideelt set skal være målet, men det er overordentligt svært – og i praksis umuligt i langt de fleste projekter. I stedet skal man prioritere sin indsats og vælge hvilke forventninger, der skal opfyldes.

De øvrige forventninger må man så prøve at ”justere”, således at alle føler, at de får opfyldt deres væsentligste forventninger. Der er her ikke tale om manipulation, men om at informere, således at forventningerne svarer til det, som projektet reelt skal levere.

Forventningsstyring i alle faser

ProConsulting har arbejdet meget med forventningsstyring. Dels har vi – for år tilbage – erkendt at det er absolut nødvendigt for at få succes i vore kunders projekter, dels er det en integreret del i vores model for forandringsledelse.

Vi ser forventningsstyring som en nødvendig aktivitet, der

- Eksisterer gennem alle projektets faser. Dvs. fra projektet bliver besluttet, over opstarten, udførelsen, idriftsættelsen og i en modningsfase efter idriftsættelsen (burn-in eller stabilisering).
- Skaber en fælles forståelse, og som bidrager til en erkendelse hos interessenterne i stedet for at de føler, at der bliver trukket noget ned over hovedet på dem.

Forventningsstyring for resultatet

Som en del af beslutningsgrundlaget for et projekt, bør der være en beskrivelse af de forventninger der skal være til projektets resultat – det siger sig selv.

Det starter ofte med en overordnet definition – et projektmandat – hvorunder projektet kan sættes i gang, og i de første uger af projektets opstart skal der udarbejdes et dokument, der fastholder projektets omfang – man kunne kalde det en overordnet kravspecifikation. Allerede her har vi grundlaget for at sætte forventningerne rigtigt, om end det nok ofte er på et for detaljeret niveau til at kunne bruges direkte, og samtidig er forventninger meget andet end den overordnede definition i projektmandatet og de overordnede krav.

Undervejs i projektet sker der muligvis ændringer i projektets omfang. Disse ændringer skal fastholdes gennem en styret beslutningsproces – og meddeles til interessenterne, da ændringerne ofte medfører, at vi ikke kan leve op til de oprindelige forventninger.

Forventningsstyring i forløbet

Interessenterne har ikke kun forventninger til resultatet, men også til projektets forløb. På et tidligt tidspunkt kan forløbet naturligvis ikke beskrives i alle detaljer, men i de store linier. Det kan fx være fasernes perioder, at der skal gennemføres en udbudsforretning, at der skal involveres egne eller eksterne ressourcer til nøgleopgaver, at der skal bruges mere eller mindre tid på test og uddannelse og sikkert andre ting. Undervejs i projektet kan man så arbejde mere med at beskrive disse ting, efterhånden som mere detaljerede beslutninger bliver truffet.

Også projektprocessen kan med fordel beskrives, fx hvordan beslutningsprocesserne er, hvordan og hvor ofte der rapporteres (fremdrift, forbrug, risici, m.v.) og andre ting. Her kommer en velbeskrevet projektmodel os til undsætning, så den vil jeg ikke komme nærmere ind på her, da mange organisationer allerede har dette på plads.

Forventningsstyring på alle organisatoriske niveauer

Det er væsentligt at forstå, at der ikke er de samme forventninger til et projekt på forskellige ni-

veauer i organisationen. En topleder vil måske forvente at et projekt giver mere effektive arbejds-gange, mens en medarbejder forventer mindre stress i dagligdagen – fra samme projekt. Begge dele kan være rigtig, men uforudsete forhold undervejs i projektet kan ændre resultatet så meget at ingen får opfyldt deres forventninger.

Rammer for forventningsstyring

Tilgangen til styringen af interessenternes forventning kan sættes i faste rammer, men alt for ofte oplever vi, at det sker tilfældigt. Og lad det være sagt med det samme, at det ikke nødvendigvis skal gøres på samme måde hver gang. Projektets størrelse, kompleksitet og forskelligheden af interessenter kan retfærdiggøre et større eller mindre "apparat" til styring af forventninger.

Værktøjer, der kan anvendes i forventningsstyringen er fx:

- Interessentanalysen, herunder interviews, hvor der spørges ind til forventningerne
- Kategorisering af forventninger
- En plan for hvordan opfyldelsen af forventninger kan ske
- Kommunikationsstrategi og -plan
- Statusrapportering – ofte på flere niveauer
- Løbende vurderinger af interessenternes forventninger og projektopfattelse undervejs

Det kan umiddelbart lyde som et stort og tungt apparat, der bliver rullet ud, men tænk på det som en række spørgsmål, du som projektleder alligevel ønsker at få svarene på:

- Hvem er interessenterne?
- Hvordan afdækker jeg forventningerne?
- Er der fælles forventninger (kategorisering)?
- Hvordan formidler jeg forventningerne mellem interessenterne?
- Hvordan prioriterer jeg opfyldelsen af interessenternes forventninger?
- Hvordan håndterer jeg forventninger som ikke skal opfyldes?
- Hvordan kan jeg anskueliggøre at forventningerne er opfyldt?
- Er forventningerne fortsat opfyldt efter idriftsættelsen?

Sammenfattende: Forventningsstyring i praksis

Når alt ovenstående er sagt, så er det på sin plads at få opgaven med forventningsstyring konkretiseret på et praktisk niveau. Dvs. hvad skal du som projektleder gøre for at sikre dig at forventningerne er på plads.

Her følger en praktisk anvisning:

- Kend dine muligheder og vær realistisk. Som i så mange andre forhold i livet er det vigtigt at vide hvilke evner og begrænsninger projektet har. Vær bevidst om, hvad du kan levere, før du lover at gøre det.

I projektforløbet vil der være små og store udfordringer og problemer, uforudsete hindringer og måske endda skiftende prioriteter. Byg det ind i dine planer fra starten. Underspil, hvad du kan levere, og levér så lidt mere. På den måde vil alle opleve en win-win situation.

- Opstil klare og tydelige forventninger. Lad være med at tro, at alle har samme forventninger. Sæt scenen tidligt. Forventninger er meget mere end at have en kravspecifikation på plads.
- Påvirk interessenterne positivt. Medmindre du fortæller dine interessenter hvad de skal forvente, kan du ikke regne med, at I har en fælles forståelse. Du skal ikke uddanne dem i hvordan teknikken virker (hvis de var interesserede havde de været teknikere alle sammen), men du skal få dem til at forstå, at resultatet ikke fremkommer bare ved at knipse med fingre.

Fortæl dem tilstrækkeligt til at de har en forståelse for arbejdet, ressourcernes involvering og den nødvendige kalendertid.

Samtidig er det vigtigt at du viser dem, at du forstår de forretningsmæssige mål, der driver projektet. Fortæl dem igen og igen, at du har forpligtet dig til at levere en succes – der også er deres succes.

- Følg op – hele tiden. Hav fingeren på pulsen – hele tiden. Ingen ønsker at finde ud af i 12. time at vi ikke kan levere. Og du mister troværdighed og tillid.
- Informér – tidligt og ofte. Alle ønsker at være informeret – så gør det! Og er du i tvivl om du har informeret nok, så gør det noget mere.

Og husk at information går begge veje. Du skal også lytte til dine interessenter, så du opfanger deres signaler, når de måske føler, at deres forventninger ikke opfyldes.