

ARTIKEL

DE BLØDE RISICI
I
ORGANISATIONEN

Rev. 01.60

Af

Henrik K. Søndergaard ©

IPMA Certificeret Projektleder

NB: Se efter nye releases af artikler på vlv.dk

VIDEN-LEDER-VÆKST



- PROJEKTLEDELSE
- UDDANNELSE & TRÆNING
- SPARRING & COACHING
- FACILITERING

www.vlv.dk

De 'Bløde' Risici i Organisationen!

Artiklen beskriver de mindre faktuelle risici, der er i projekter: Den menneskelige faktor – de 'bløde' risici i organisationen. Forfatteren kommer ind på Risk Management, bløde risici, egne erfaringer, og hvordan man kan imødegå disse risici. Metoden er relativt enkel, så hvorfor bliver den ikke brugt?

Der opstilles fem væsentlige pointer med hensyn til de bløde risici.

Artiklen indgår i en række på fire: 1) *Risk Management - Overblik*, 2) *Estimeringer: Bedre Tidsplaner og engagerede Medarbejdere*, 3) *Estimering i praksis* og 4) *Bløde risici i organisationen*. Se vlv.dk

Forfatteren Henrik K. Søndergaard er civilingeniør, IPMA certificeret projektleder og har i mere end 10 år beskæftiget sig med store komplekse projekter og har undervist og trænet andre i projektledelse.

Tårnfalkens kontrakt var ok.

Der var intet i vejen med det kontraktlige grundlag for Forsvarets investering i det førerløse fly, Tårnfalken. Det konkluderer Rigsrevisionen i en beretning om projektet, der kostede 442 millioner kroner. Men Folketingets Finansudvalg blev ikke tilstrækkeligt orienteret om, at det var et risikabelt projekt, fordi Tårnfalken ikke var et færdigt og veltestet produkt, men et udviklingsprojekt.
(ing.dk, Kent Krøjer 7. juni 2006)

Sjusk skyld i bro-ulykke.

Fejl i de statiske beregninger og sjusk i udførelsen af det midlertidige stillads var årsagen til den tragiske bro-ulykke i Nørresundby. Ansvarer peger mod entreprenøren, der kendte til svagheder. (Ingeniøren d.26.6.2006)

Projektgruppe fyret efter valget.

En projektgruppe i Wincon blev afskediget, idet byrådet i Esbjerg kommune stoppede lokalplanen for nye vindmøller. I forbindelse med kommunalvalget tabte flertallet for opstilling af nye vindmøller. Dette betød, at Wincon måtte afskedige sin udviklingsgruppe, der arbejdede på en 2,7 MW vindmølle. Møllen skulle opstilles på Tjæreborg Enge, og projektet blev lukket og medarbejderne fyret. (Egne erfaringer som projektleder i 1999)

1 Baggrund

Heldigvis er konsekvenserne af menneskelige fejl i projekter ofte mindre end de nævnte. Den menneskelige faktor - de 'bløde' risici indgår direkte eller indirekte i projekter. Projekter belastes/bryder sammen pga. ledelsesproblemer, samarbejdsvanskeligheder, uhensigtsmæssigt adfærd, kommunikationsproblemer, uhensigtsmæssig prioritering af virksomhedens ressourcer osv.

De 'hårde' risici kender vi feks som: en fejl i en processorchip, software fejl, konstruktionsfejl, fejl i kravspecifikation osv. Denne artikel beskæftiger sig med de bløde risici i organisationen og dens omgivelser.

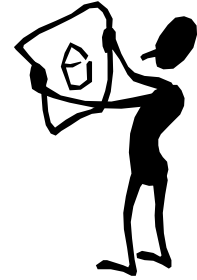
Hvad er Risk Management (RM)? Det er den samlede proces i at identificere, styre og minimere virkningen af usikre begivenheder ([1]).

Projektlederen skal herunder arbejde med opstilling af projektets Forudsætninger, identificere Risici og Positive Tiltag (hvad kan man gøre for at reducere projekttid, omkostninger og forøge kvaliteten) samt estimering af projektet i timer, herunder opstille et beredskab mod kendte og ukendte risici. RM er en af projektlederens væsentlige kompetencer([3]) i opstarten af projektet.

1.1 Indhold

I denne artikel vil jeg fokusere på de bløde risici herunder:

- Hvordan identificere man de bløde risici
- Hvordan kan bløde risici indgå i risikoanalysen?
- Hvordan kan man håndtere dem?



Artiklens hovedpointer er vist i boksen.



Hoved pointerne - De bløde risici:

- Interne og eksterne bløde risici kan opdeles i fire områder i: **1)De ydre omgivelser, 2)Projekt porteføljen, 3)Fælles i projektet og 4)Opgaverne**
- De **eksterne bløde risici** er **væsentlige sværere** at identificere og håndtere end de interne bløde risici
- **Vær kreativ** i identificering og håndtering af bløde risici. **Involver medarbejderne og benyt mindmaps og brainstorming m.v.**
- **De bløde risici** skal håndteres **som de hårde risici** i projekter, dvs. estimeres og handlingsplaner skal opstilles
- Nogle **virksomhedskulturer** befordrer ikke håndtering af bløde risici i organisationen.

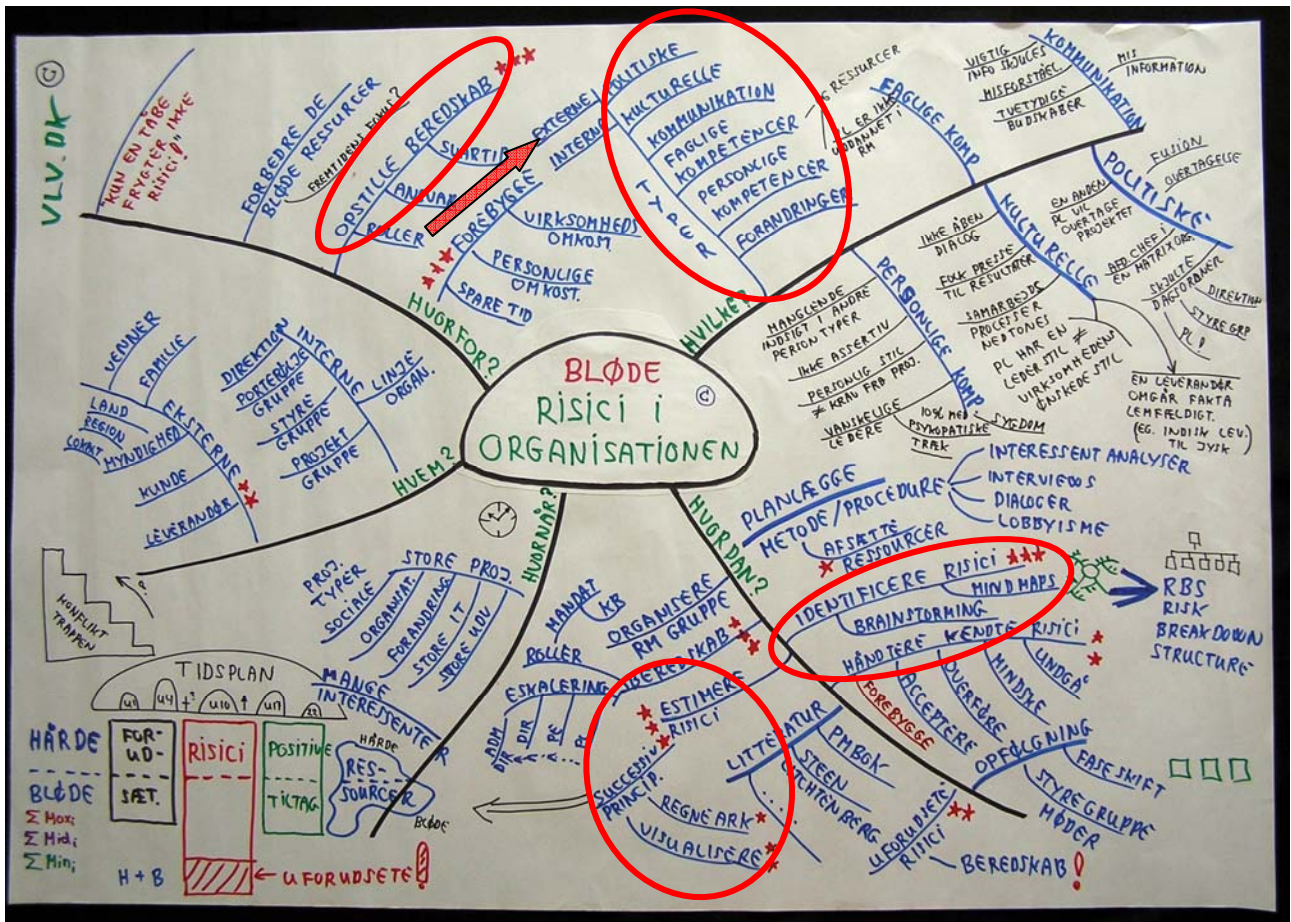
Så det er jo nemt nok? Eller er der en risiko for, at man ikke 'kommer i hus' med dette? Kan man identificere og håndtere bløde risici tilstrækkelig godt? Kan man samtidigt opnå væsentlig bedre tidsplaner og engagerede medarbejdere? Metoden er enkelt i indhold. Den praktiske implementering af metoden er den vanskelige del – selv dér er bløde risici!

2 En metode

Meget af mit arbejde med RM i virksomheder er baseret på ”Successiv Princippet” af Steen Lichtenberg ([2]). Metoden benytter jeg i forbindelse med undervisning og træning af projektledere og ledere i RM.

Overblik: For at få et overblik over 'De bløde risici i organisationen', kan man starte med at optegne et mindmap, der viser de centrale forhold - med risiko for at have glemt noget! Se eksemplet nedenfor.

Overblik via mindmaps.



Figur 1: Her vises nogle væsentlige elementer i forbindelse med bløde risici i projektarbejde.

I Figur 1 ses, at det er væsentligt at identificere og forebygge risici, at opstille et beredskab og at skelne mellem interne og eksterne risici. I RM indgår også: Handlingsplaner, Beredskabsplan, Eskaleringsplan, Visualisering af risici, forudsætninger m.v.

De bløde risici skal om muligt estimeres, da de kan udgøre et væsentligt bidrag til projektets budget, tidsplan og risikoprofil – som minimum listes op. En styregruppe vil da få øje på, hvor betydende de bløde forhold kan være.

Estimeringsprocessen resulterer i lister med projektets: Forudsætninger, Risici, Positive Tiltag samt estimer af mindste, middel og maksimale tidsforbrug. Dette danner sammen med de tilgængelige ressourcer grundlaget for projekts tidsplaner og en risikoprofil til porteføljestyningen. Se mere i [12].

I [12] anvises en fremgangsmåde for håndtering af risici, og i Ref. 2 ses en detaljeret beskrivelse.

Identificering af bløde risici.

Det er af afgørende betydning at afsøge risici så bredt som muligt i omgivelser. En metode understøttes ved hjælp af Planche 1.

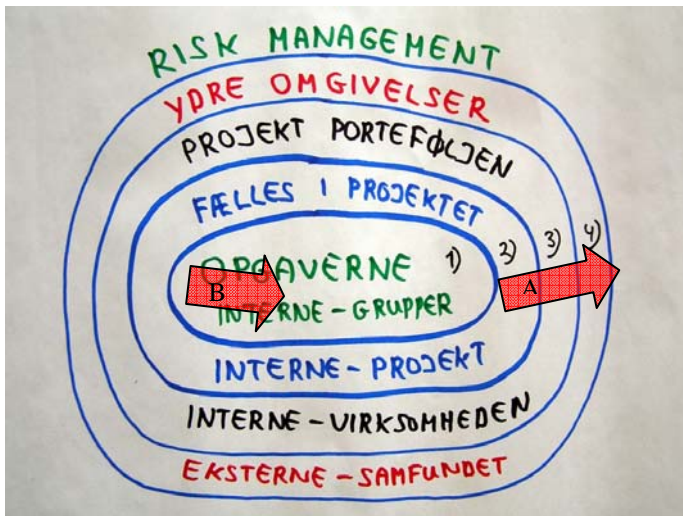


Planche 1: Risici kan søges i 4 områder. Først udsøges risici 'udenfor' opgaverne (A), dernæst risici 'indenfor' opgaverne (B).

Risici søges imellem:

- 1) Delgrupper der løser opgaverne
- 2) Forskellige arbejdsgrupper
- 3) Projekt- og styregrupper
- 4) Projektet og samfundet

Alternativ laves en brainstorming, og efterfølgende sorteres efter de fire områder.

En fremgangsmåde kan være:

- Involver nøglepersoner til feks. brainstorming, mindmapping og SWOT¹ analyse
- Søg risici der er fælles for opgaverne, dvs. niveau 2, 3 og 4, som vist i planche 1
- Søg derefter risici i den "rene" opgave (niveau 1), dvs. kun indenfor opgaverne
- Gennemfør en grundig interessentanalyse (Se [6]) for at identificere, hvem der er med/imod projektet og opstil "Mulige tiltag" (Se Tabel 2)

Risici kan herefter kategoriseres som vist i Tabel 1. I denne proces er der chance for, at der dukker nye risici op.

Kategori	Grupper	Undergrupper	
Interne	In1	Politiske	Topniveau, afdelingsniveau, projektniveau
	In2	Kulturelle	Virksomheden, religion, moral, norm
	In3	Kommunikation	Op og ned i organisationen, ind i og ud af projektet
	In4	Samarbejde	Portefølje/programgruppen, styregruppen, projektgruppen
	In5	Faglige kompetencer og ressourcer	Projektledelses-værktøjer og - metoder Herunder: Fagspecifikke, fagkulturelle
	In6	Personlige kompetencer og ressourcer	Kommunikation, adfærd, indsigt i mennesketyper
Eksterne	Ek1	Politiske	Regering, Region, lokalt samfund
	Ek2	Kulturelle	Landet, regionen, datterselskaber Herunder: Religion, moral, norm
	Ek3	Kommunikation og samarbejde	Myndigheder, juridiske instanser, borgere
	Ek4	Personlige ressourcer	Helbred, familien, venner, sportsforeninger, omgangskreds Herunder: Ændringer i relationer

TABEL 1: Kategorier, grupper og undergrupper af bløde risici.

¹ SWOT: Strength (Styrke), Weakness (Svaghed), Opportunities (Muligheder), Threads (Trusler)

Projektlederen bør overveje hvordan, og med hvem han arbejder med disse risici. Der ligger også en blød risiko i, at man kan blive misforstået eller brugt politisk af andre. Lav en offentlig og evt. en fortrolig analyse.

Handlingsplan: For at kunne reducere de bløde risici kan man feks:

- Udarbejde handlingsplaner, for de væsentligste risici, dvs. risici med de højeste fokusfaktorer (Se Tabel 2). Involver nøgledeltagere (fekst. beslutningstagere og faglige specialister) i udarbejdelse af handlingsplaner, hvormed der skabes ejerskab om planerne
- Opbygge tillid hos dine projektdeltagere, ved at være så åben og ærlig, som virksomhedskulturen og situationen tillader dig. Dermed får du mere information om de 'bløde' risici i projektet

Beredskabsplan: Et godt beredskab sikrer, at man kan imødegå såvel de kendte som de ukendte risici. Beredskabet indeholder en beskrivelse af en rollefordeling, mandater for beslutningstagerne og en eskaleringsplan (Se mere i [12]). Udarbejd også denne plan med nøglepersoner for at sikre ejerskab.

Visualiser: Ved at visualisere risici m.v. på feks plancher, får man ofte nye kommentarer fra kollegaer, hvormed du får yderlig viden frem. Sendes det på en mail, er der en risiko for, at det drukner i andre mails.

Benyt feks en grafisk Risk Matrix² ([12]), en portefølje oversigt³([12]) og/eller Tabel 2 for at få et bedre oversigt af bløde risici. Dette kan kombineres med et stor planche med risici placeret på PostIts – så er de nemmere at flytte rundt ifm. gruppering.

Team building: Det er en kendt risiko dæmpende aktivitet at arbejde med sit projektteam, idet man blandt andet tager hånd om målstyring, konflikthåndtering og motivation.

Man kan med fordel anvende feks 'High Performance Modellen', hvor der er syv områder, som projektlederen skal sikre bliver afklaret undervejs i projektet. Metoden er enkelt og ligetil i indhold – det kan være en udfordring, at benytte metoden og sikre en god proces – en blød risiko!

Metoden er beskrevet på let forståelig vis i [13]. Endvidere hører der diverse skemaer til, så man kan måle 'team niveaue' og finde ud af, hvor man skal sætte ind – ganske praktisk.

'En liden hård eller blød tue kan vælte et stort læs!'

² Risici plottes i et koordinatsystem med konsekvens på x-akse og sandsynlighed for at indtræffe på y-akse (se [12])

³ Projekter plottes i et koordinatsystem med risiko på x-akse og udbytte/strategisk betydning på y-akse (se [4], Kap. 10.2)

3 Metodens resultater

I Tabel 2 er vist eksempler på nogle af bløde risici, der kan være i et projekt. Dette er kun et lille ud-snit af de der kan optræde i et givent projekt.

Det er meget vigtigt, at man i en åben og ærlig dialog søger at identificere risici.

Fokus: Pga. begrænset tid i dagligdagen kan projektgruppen kun fokusere på nogle risici. Hvilke risici skal man fokusere på? Her er to metoder til at udpege de væsentligste risici.

A) Fokusfaktorer

Man kan som i Tabel 2 på enkel vis vurdere risici efter, hvilken betydning de kan have for projektets succes og sandsynlighed for at indtræffe. Fokusfaktor = Betydning * Sandsynlighed ([6]). Der fokuseres på risici med de højeste fokusfaktorer (En mere detaljeret vurderingsmodel findes i [5] Kap.11).

B) Prioritetstal

De bløde og hårde risici vurderes med 3punktstimering (Successiv Princippet). Dette giver nogle prioritetstal, som viser hver risikos procentuelle bidrag til den samlede usikkerhed i projektet – feks usikkerhed på timeforbruget. Herefter udvælges top-10 usikkerhederne, hvortil der udarbejdes handlingsplaner for at reducere risiko og virkningen (om muligt).

Risici kan endvidere fordeles til de personer og grupper, der 'har' dem i sit ansvars- eller arbejds-område. De får ansvaret for at overvåge de mest betydende risici indenfor deres felt herunder ansvar for forebyggende handlinger, overvågning og handlinger, hvis de indtræffer.

Ejerskab: Et andet væsentligt resultat er processen undervejs i forbindelse med identificering og håndtering af risici. Som projektleder skal du vise dit engagement og involvere projektdeltagere og andre nøglepersoner i dette arbejde.

Dermed får projektdeltagerne ejerskab for resultaterne og bliver motiveret for at arbejde videre med dem. Det er også risiko dæmpende! Se mere i [11].

I Tabel 2 vises eksempler på bløde risici i organisationen. Du kan få flere eksempler, ved at sende en mail til henrik@vlv.dk

Bemærk: En manglende accept af stor usikkerhed i den indledende fase udgør en stor risiko for at de indledende anlægsskøn kommer til at fremstå for optimistiske, fordi usikkerhederne og dermed spredningen har været for lave ([9]). Dette er også en blød risiko.

Det er en styrke at kunne vise sine svagheder.

Bløde Risici – Eksempler					
Nr.	Navn	Betyd. på projekt succes	Sandsynlighed	Fokusfaktor F= B*S	Mulige tiltag for at reducere påvirkning og/eller sandsynlighed
1.	Interne politiske forhold forstyrrer projektet og de beslutninger, der skal tages undervejs i projektet	3-5	2-4	6-20	Interessentanalyse. Brug tid på lobby arbejde. Deltag evt. i det politiske spil – skab alliancer og vær opmærksom på modalliancer.
2.	Virksomheden har ikke en åben prioritering af projekterne	4	4	16	Projektlederen går i dialog med direktøren om fordele og ulemper ved en prioritering med fokus på de økonomiske konsekvenser
3.	Man ikke kan snakke åbent om feks. de ledelsesmæssige risici (Ref. 2)	2-3	4	8-12	Begynd selv at snakke åbent og fortælle om betydningen af dette
4.	Afd. chefen vil i en matrix organisation ikke afgive ressourcer	3-5	3	9-15	Projektlederen involverer afd. chefen, i projektet, søger hans ejerskab og dermed motivation
5.	På virksomheden presses folk til at lave resultater og du vil motivere dem for at skabe resultater	3-4	4	12-16	Du søger at lave en aftale med styregruppen – inden en krise opstår – om hvordan du vil motivere projektdeltagerne
6.	Samarbejdsproblemer i projektgruppen hindrer konstruktiv udvikling af idéer og løsninger	3-4	4	12-16	Interessentanalyse. I starten af projektet snakker projektlederen med deltagerne om konflikter og opstiller spilleregler for samarbejde og konflikthåndtering
7.	En nøgleperson i projektet har en aggressiv adfærd	3-5	4-5	12-25	Ca. 10 % af ledere har psykopatiske træk og man kan møde en af dem. ⁴ Projektlederen sætter sig feks. ind i håndtering af vanskelige personer ([7], [8]) og får evt. coaching på problemet
8.	Faglige konflikter imellem projektgruppens deltagere udvikler sig til personlige konflikter	4	3-4	12-16	Fra starten diskuteres emnet konflikter, og i fællesskab opstilles spilleregler for konflikter. Feks. hvor langt må en personlig konflikt gå, inden man skrider ind
9.	Der er dominerende medlemmer i projektgruppen, som forhindrer at andre ikke kommer til orde med vigtig info om risici m.v.	2-4	3-4	6-16	Når en større gruppe skal arbejde, nedbrydes den i smågrupper som faciliteres. Herefter arbejdes der i plenum med gruppernes resultater.
10.	Projektdeltagerne oplyser ikke alle de risici de ”ser”	2-5	2-3	4-15	PL tager en personlig dialog med hver projektdeltager og evt. et åbent møde efterfølgende. PL ansporer løbende til ProAktiv tilbagemeldinger om risici
11.	Projektlederen overser betydningen af procesdelen i projektarbejdet (Arbejde = Opgave * proces)	4	2-5	8-20	Projektlederen trænes i procesværktøjer, feks. fælles mindmapping eller benytter en facilitator efter behov
12.	Projektlederen har ikke de rette personlige kvalifikationer til den projekttype, han er leder for	3-5	2-4	6-20	Styregruppen opstiller ønsket projektleder profiler for de forskellige projekttyper virksomheden har og er opmærksom på, hvor PL skal have hjælp
13.	En projektdeltager oplever stress	2-4	4	8-16	Projektlederen går i dialog med personen, og lægger en afstressningsplan. Evt. tilskynder virksomheden en bedre porteføljeledelse
14.	En projektdeltager får problemer i sit privatliv, feks. skilsmisse eller alvorlig sygdom	2-5	2-3	4-15	Projektlederen kan fortælle, at virksomheden evt. kan hjælpe med mere fleksibel arbejdstid, rådgivning m.v.

TABEL 2: Eksempler på bløde risici i et fiktivt udviklingsprojekt. Identificer selv flere i jeres projekt. Tabelformen hentet fra [6].

⁴ Bemærk, at man skal være meget forsigtigt med at ’tildele’ nogen psykopatiske træk.. Vi kan alle have nogle af disse træk i en kortere periode og alligevel være almindelige medarbejdere..

4 Mine erfaringer

Min erfaring er, at man i nogen grad kan få øje på de interne bløde risici, hvorimod det er væsentlig vanskeligere med de eksterne. I en stor organisation kan det også være svært at identificere de interne, og projektlederen skal måske bruge mere tid på det politiske arbejde i organisationen. Projekter er som regel påvirket af de eksterne, så derfor skal man tage dem i betragtning.

Eksemplet 'Projektgruppe afskediget efter valget.'

Jeg var projektleder på et større udviklingsprojekt. Flertallet i byrådet skiftede i forbindelse med valget og de ændrede lokalplanen, så vi ikke kunne stille møllen op på Tjæreborg Enge, og det var ikke muligt andre steder. Det medførte, at projektet blev stoppet, og jeg måtte fyre mine projektkolleger og mig selv til sidst!

Havde vi fejlet i interessentanalysen? Nej, for den risiko kunne vi ikke med rimelighed have forudsat. Men vi havde fejlet i vores beredskab mod uforudsete risici, da der gik relativ lang tid inden, vi opdagede det og handlede derpå!

Jeg lærte, at det også er vigtigt at have et beredskab mod usete risici – nærmest som i militæret. Man skal vide, hvem der kan tage (hurtige) beslutninger, og hvilket mandat beslutningstagerne har. Man skal sikre sig, at der kan eskaleres til næste beslutningsniveau, hvis problemet ikke kan løses på første niveau. Feks. kunne jeg som projektleder ikke løse problemet, og det skulle løses af virksomhedens direktør.

Andre eksempler på bløde risici, jeg har oplevet:

- Når projektdeltagerne er presset, afløses de faglige konflikter med personlige konflikter
- Projektets estimeringsgruppe:
 - Er sammensat af for få personer
 - Der er dominerende medlemmer, så andre ikke kommer til orde med vigtig info om risici
 - Skjulte dagsordner i gruppen, feks. politiske forhold
 - Personlige konflikter sætter dagsordenen i gruppen for hvad man kan sige, hvem der tages seriøst osv.

Projektsamtaler: Jeg har med god erfaring gennemført individuelle samtaler med projektdeltagerne undervejs i projektet. Her har jeg feks bedt dem tage stilling til:

- Har du behov for mere ledelse af projektet?
- Er målene tydelige? Ved du hvad du skal lave og hvorfor?
- Er der dukket nye risici op?
- Er nogle af projektets forudsætninger ændret/ved at skride?
- Hvad har du brug for at kunne bidrage optimalt i projektet?
- Er der noget vi kan gøre bedre?

Epilog:

Bløde risici optræder i de fleste projektyper. Dog rammes organisations-, forandrings-, IT- og udviklingsprojekter oftere af bløde risici end andre projektyper – da den menneskelige faktor er et centralt element for at få gennemføre disse projekter.

Specielt i organisations- og forandringsprojekter kan det være af signifikant betydning at identificere og håndtere disse risici. Her kan feks. modstand mod forandringer være et væsentligt signal om, at medarbejderne ikke er overbeviste om forandringens nødvendighed/fordele.

Hvorfor håndterer de fleste danske virksomheder ikke de bløde risici eksplicit i projekterne?

Det kan jeg ikke svare på generelt. Det kan være fordi:

- Man fokuser på de hårde risici og overser de bløde
- Man opgiver at overskue de eksterne bløde risici pga. manglende tid
- Virksomheden har ikke en kultur, der understøtter en åben dialog om de bløde risici
- De bløde er sværere at identificere og estimere pga. det subjektive indhold, manglende viden, fortrolig information, ømtålige emner osv.

Overordnet set er det en ledelsesmæssig udfordring at skabe en åben dialog i organisationen, der kan skabe tydelighed om de bløde risici. Dermed styrkes virksomheden i forhold til andre virksomheder og kan agere med større styrke i en konkurrencepræget verden.

**God arbejdslyst.**

Udgivet af

VIDEN-LEDER-VÆKST

IPMA Certificeret projektleder

Henrik K. Søndergaard

5 REFERENCER

- [1] *Texas State Library & Archives Commission*
- [2] *Proactive Management of Uncertainty using the Successive Principle*, Steen Lichtenberg, 1.edt. 2000
- [3] *Kompetencer i projektledelse*. Foreningen for dansk projektledelse, januar 2005. Elementerne 3.1, 3.4
- [4] *Power i projekter*. M Lindegaard & J.R. Olsson. Jurist og Økonomforbundets Forlag 2005
- [5] *Projektledelsens Grundbegreber*. PMBOK® Guide 2004. EMCON A/S
- [6] *Proactive Project Management*. Morten Fangel, januar 2006
- [7] *De findes overalt: Psykopater*. Af Kim Hundevadt, Jyllands-Posten d. 16. nov. 2003
- [8] *Chamør og Tyran*. Alv A. Dahl og Sud Dalsegg, Munksgaard 2002
- [9] *Usikkerhed ved investeringsbeslutninger*. Pia Damm, Trafikministeriets Planlægningskontor (Erhvervs- og Færdselskontoret). 2003 Vejtidskift nr.8
- [10] *Risk Management - Overblik*. Artikel, Henrik K. Søndergaard. August 2006
- [11] *Estimering: Bedre Tidsplaner & Engagerede Medarbejdere*. Artikel, Henrik K. Søndergaard. Oktober 2006
- [12] *Estimeringer i praksis*. Artikel, Henrik K. Søndergaard. December 2006
- [13] *Introduktion til Team Performance Modellen*. Drexler & Sibbet. Strandgaard Consulting. 2003

Se i øvrigt weblog ang. risk management på <http://rm.vlv.dk>
Denne er under opbygning – hvorfor dine bidrag er vigtigt for at få gang i bloggen.