

Et projekts portræt

af Hans Mikkelsen og Jens O. Riis

- et værktøj til analyse af projekters særlige udfordringer. Først en indledende forklaring og til slut selve værktøjet.

Indledning

Projektlederen bliver nemt hvirvlet ind i de mange praktiske planlægningsopgaver og i håndteringen af dagligdagens hændelser og problemsituationer. Det er også en del af projektlederens opgave, men det opleves nogle gange som for meget hovsa og at projektlederens indsats dirigeres af hændelserne. Projektlederen har brug for at se de dele af projektet, som fordrer særlig opmærksomhed og indsats - projektets opmærksomhedsområder. Projektets deltagere har iøvrigt også det behov, for at kunne prioritere og kvalitetssikre deres indsats.

En analyse af projektets usikkerheder - af enhver art - og af dets succeskriterier og de mulige trusler mod succes resulterer erfaringsmæssigt i mange udsagn, som hver for sig og samlet er nyttige. De kan bruges til udpegning af opmærksomhedsområder ved planlægning af projektets gennemførelse og ved opfølgningen og styringen.

Men der er også brug for at skabe sig et overblik over projektets situation og karakter. Hvordan kan de mange indtryk og udsagn fra usikkerhedsanalysen sammenfattes i en helhedsbetonet afbildning? Vi foreslår at tegne et portræt af projektet. Herved skabes et udgangspunkt for at erhverve sig overblik og forståelse, for at vælge en hensigtsmæssig fremgangsmåde og for at kunne skabe en fælles forståelse for projektets behov for særlig kvalitetssikring.

Fire billeder af projektledelsesopgaven

Personer med ansvar for ledelse af et projekt må i en given situation benytte forskellige indfaldsvinkler til at fange så mange relevante aspekter og egenskaber ved projektet som muligt. Vi tager udgangspunkt i fire indfaldsvinkler, der hver for sig belyser centrale aspekter ved projektledelse. De bliver til fire billeder:

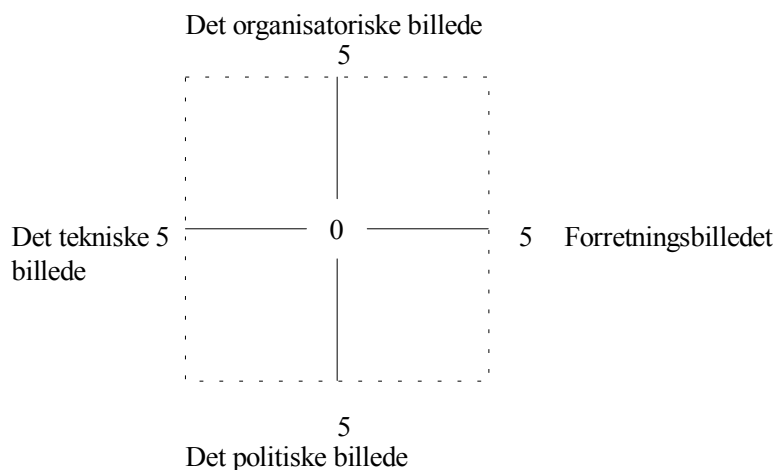
- Forretningsbilledet, som illustrerer graden af klarhed med hensyn til projektets nyttemål, dets omkostninger og dets mulighed for forretningsmæssig succes
- Det tekniske billede, som illustrerer graden af afklaring omkring den tekniske side af opnåelse af projektets resultat (løsning) og af virkningen af metoder og fremgangsmåder
- Det organisatoriske billede, som illustrerer graden af forståelse i organisationen af projektets betydning og konsekvenser, samt viljen til at gennemføre projektet
- Det politiske billede, som illustrerer omfanget af modstridende interesser omkring projektet

Hvert billede karakteriseres ved et sæt kendeord jf. skemaerne placeret sidst i artiklen. Der arbejdes med en skala fra 0 til 5 som udtryk for, hvor stor usikkerhed og uklarhed der er omkring det enkelte punkt. Det bygger på den grundlæggende opfattelse, at projektledelsen bør styre sin opmærksomhed og indsats efter de områder, der har størst usikkerhed og uafklarede forhold.

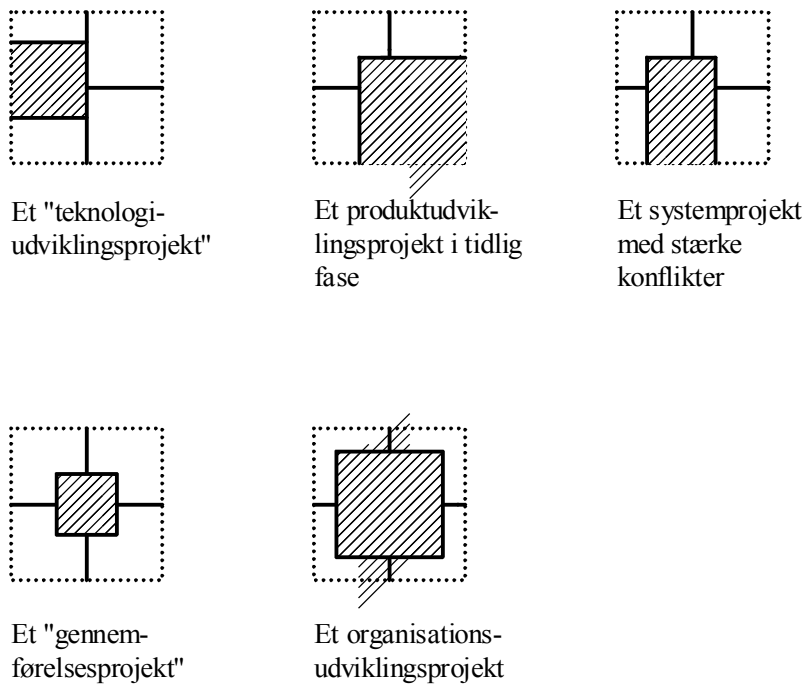
Anvendelse af fire væsensforskellige billeder til en sammenfattende beskrivelse af et projekt bygger på den antagelse, at enhver projektledelsessituation kan opfattes som et spændingsfelt mellem forskellige opfattelser (indfaldsvinkler, synssæt). De valgte fire billeder repræsenterer opfattelser, som alle er relevante for et projekt - dog vil omfanget og karakteren variere fra projekt til projekt og eventuelt også igennem et projekts forskellige faser.

Afbildning af et projekts portræt

En sammenhængende afbildning af et projekts særkende kan fremkomme ved at sammenkæde profilerne fra hvert af de fire billeder fra skemaerne. I figur 1 er de fire billeder repræsenteret ved hver sin akse med en skala fra 0 til 5. På hver skala markeres et punkt, som udtrykker projektets profil set ud fra dette specifikke billede alene. Resultatet bliver et rektangel i de fire kvadranter. Figur 2 giver eksempler på forskellige portrætter. De repræsenterer eksempler fra projekter, som vi har kendskab til, og hvis portræt er fremkommet ved at tegne en profil for hvert af de fire billeder.



Figur 1: Diagram for projektportræt



Figur 2: Eksempler på projektportrætter

Nogle projekter har deres tyngde i et af billederne. Men almindeligt er det dog, at et projekt rummer væsentlige dele af alle fire billeder. Et stort skraveret felt angiver en høj grad af usikkerhed og uafklarethed.

Hvad kan et projektportræt anvendes til? Ud fra vore erfaringer og generelle praktiske kendskab til projektledelse kan vi pege på tre anvendelsesområder.

Forståelse og indsigt

Projektledelsens tid og opmærksomhed er knappe ressourcer i ethvert kompliceret projekt. Det er derfor vigtigt at bruge disse ressourcer på de områder, hvor bidraget til projektets fremdrift og kvalitet er størst. En sikker diagnose, forståelse og indsigt i projektets karakter vil selvsagt medvirke hertil.

I lyset heraf vil vi foreslå to forskellige arbejdsformer for at opnå en god forståelse for projektet nemlig en systematisk, analytisk og en intuitiv, helhedsbetonet.

Den systematisk-analytiske metode er at analysere projektets særkender og sværhedsgrad. Analysen omfatter de 5 områder i Mikkelsen og Riis projektmodel:

- Projektopgaven
- Projektets og produktets omgivelser
- Projektets og produktets interesser

- Ressourcerne
- Projektledelsen og fremgangsmåden i projektarbejdet

Hvert af disse fem områder giver bidrag til de fire billeder. Skemaerne er bygget op efter de fem områder. Det er med andre ord muligt at tegne projektbilleder og et projektportræt på grundlag af en særkendeanalyse. Et portræt kan dog ikke udledes direkte ud fra en detaljeret analyse. Så mekanisk kan situationsbeskrivelsen ikke blive. Derimod må portrættet tegnes ud fra en bedømmelse af særkendeanalysens udsagn og deres tyngdepunkter.

Man kan også tegne et projektportræt ud fra en intuitiv bedømmelse af projektet og dets natur. I stedet for en omfattende analyse af et projekt kan man bede centrale personer om at give en overordnet intuitiv karakteristik. Det kan hensigtsmæssigt ske ved at tegne et portræt af projektet som vist i figur 2, evt. med hjælp af stikordene i skemaerne. "Det sete afhænger af øjet, der ser" - så billederne kan bruges i en meningsudveksling om projektets særpræg og udfordringer.

I større komplekse projekter vil der være mange personer involveret - enten direkte i projektgennemførelsen eller indirekte som fremtidige brugere af projektets produkt. Der er derfor et behov for at få skabt en fælles forståelse for projektet - ikke alene det forventede resultat men også en fælles opfattelse af projektets natur og følgelig dets kritiske forhold (opmærksomhedsområder, mv.).

Opmærksomhedsområder og fremgangsmåde

Til hvert billede hører et sæt opmærksomhedsområder:

- **Forretningsbilledet:** Her må opmærksomheden rettes mod at afklare og tydeliggøre projektets nyttevirkning og at vise, hvordan den anvendte ressourceindsats vil give "afkast". Kræfter må bruges til synliggørelse, intern markedsføring, lobbyisme, hvervning af sponsorer/fortalere - og på aftaler om bidrag til projektarbejdet.
- **Det politiske billede:** Her må opmærksomheden rettes mod magtfulde interessenter og deres afvejning af bidrag og belønning (udbytte). Kræfter må anvendes på forhandling, tilpasninger og overtalelser.
- **Det tekniske billede:** Her må opmærksomheden rettes mod projektopgavens uafklarede dele og usikkerheden i projektets tekniske omverden. Kræfter må anvendes på forsøg og afprøvninger og på detaljering og specifikation.
- **Det organisatoriske billede:** Her må opmærksomheden rettes mod at skabe forståelse, kunnen og tiltro til projektet og dets kurs. Kræfter må anvendes på information, uddannelse, læring og inddragelse.

Opmærksomhedsområderne rummer hver et specifikt sæt af problemstillinger, som peger på bestemte fremgangsmåder og ledelsesformer. Der melder sig derfor et spørgsmål om, hvorvidt det i det hele taget vil være muligt at forene de forskellige krav til både fremgangsmåde, ledelsesform og -stil. Portrættet har ikke nødvendigvis gjort projektledelse vanskeligere end før. Det bidrager snarere til at tydeliggøre de forskellige krav, der stilles til ledelse af komplekse projekter. Erfaringer fra praksis viser, at det i stor udstrækning vil være muligt at etablere en situationsbestemt ledelsesform, som mestrer at spille på flere strenge. Hvis ikke den enkelte projektleder mestrer det krævede brede spektrum af arbejdsformer, så kan der dannes en stærkere projektledelsesgruppe som støtte og supplement. Afbildning af et projekts portræt indebærer en markering af karakteren og vægtningen af projektets opmærksomhedsområder, hvilket muliggør en stærkere fokusering for projektledelsen.

Indbyrdes sammenhæng mellem de fire billeder

Selv om de fire billeder som udgangspunkt er komplementære, så eksisterer der vigtige sammenhænge mellem flere af de fire billeder. En forståelse herfor vil muliggøre en nyttig synergieffekt. Eksempler på sådanne sammenhænge:

- En kraftig opgavefokusering kan bidrage til en mere effektiv konfliktbehandling (forretningsbilledet og det politiske billede). Synliggørelse af projektet over for interessenter, specielt med fremhævelse af dets potentielle nyttevirkning, vil gøre det muligt for den enkelte interessent at se sit eget forventede bidrag og udbytte. Endvidere kan der skabes klarhed over koalitionsmuligheder.
- En velgennemtænkt teknisk strukturering af projektet vil gøre det muligt at danne en tilsvarende klar projektorganisation (det tekniske og det organisatoriske billede). Omvendt må en uafklaret og kompleks teknisk struktur afspejle sig i en organisatorisk arbejdsform, der sætter fokus på en fælles afklaring.
- Et udgangspunkt i forretningsbilledet og det politiske billede med deraf følgende større erkendelse af usikkerhed, uafklarede forhold og modsætningsforhold kan bevirke en bedre fokusering af projektstyringen (det tekniske billede).

Konklusion

Nogle hævder, at projekter opleves og derpå forstås. Men det er fortsat god "projektlatin" at lægge kræfter i analyse og planlægning for at komme bagklogskaben i forkøbet. De fremlagte fire billeder og deres sammenfatning i et projektportræt vil kræve en arbejdsindsats, men skal netop tilsikre et virkelighedstro billede af projektet og de ledelsesmæssige virkemidler - i stedet for det forenkede, måske ofte "rosenrøde" projektbillede, som er kilden til vanskeligheder og hovsa'er i projektførelsen.

Afbildning af et projekts portræt kan ske både ved en intuitiv, helhedsbetonet indsats og ved en systematisk analyse af projektets særkender. Herved kan et bedre overblik og en større forståelse for projektets natur opnås. Portrættet kan også medvirke til at sætte fokus på relevante og hensigtsmæssige fremgangsmåder og ledelsesformer. Og endelig har vi i artiklen fremhævet betydningen af at bruge portrættet til at synliggøre projektets natur og opmærksomhedsområder over for de involverede personer med henblik på at skabe en fælles projektopfattelse og dermed engagement omkring projektet.

Med anvendelse af projektarbejdsformen til mere og mere komplekse projekter er der behov for at finde midler til at tilvejebringe et overblik og helhedsopfattelse, som fastholder og indfanger projektets komplekse natur. Afbildning af et projekts portræt er et bidrag hertil.

Nedenfor vises de fire sider af projektets portræt som skemaer til udfyldelse. For hver karakteristik angives et tal på skalaen 1-5. For hvert skema samles disse tal til ét tal - enten ved en vurdering, hvor man kan vægte enkelttallene eller ved en simpel gennemsnitsberegning. Ved vurderingen kan man notere eventuelle begrundelser og uddybninger af særkendet.

De 4 tal overføres til portrætbilledet og portrætfirkanten tegnes.

Derpå drøftes billedet og de foranstaltninger det giver anledning til mht. projektets scope, fremgangsmåde, organisering mm.

Det tekniske billede	
0 <-----	Skala -----> 5
<u>Projekt opgaven</u> Projektets formål og produktmål er klare, og projektets elementer er kendte. Rammerne for projektet er defineret.	Projektets formål er ikke operationelt defineret, og der er uklarhed om produktmål og løsninger. Opgaven indeholder nogen nyudvikling. Den er kompliceret.
<u>Omgivelserne</u> Projektets og produktets tekniske og systemmæssige omgivelser er kendte og forholdsvis stabile.	Der er komplicerede og uklare sammenhænge til omgivende systemer.
<u>Interessenterne</u> Der er god faglig samklang omkring projektet og eventuelle meningsforskelle kan klares ved analyse og overtalelse.	Der er divergerende faglige synspunkter og meninger. De markeres stærkt, og konfliktløsningen er vanskelig.
<u>Ressourcerne</u> Det er muligt at kalkulere og definere projektets ressourcebehov.	Det er vanskeligt at planlægge og estimere projektets behov for ressourcer. Herunder også svært at forudsæ behov for specialistkunder.
<u>Fremgangsmåden</u> Det er muligt at planlægge og at definere afgrænsede ansvarsområder og arbejdsopgaver.	Planlægning er vanskelig.

Forretningsbilledet

0 <----- Skala -----> 5

Projektopgaven

Projektets formål (nyttemål) er tydeligt og målbart. Projektets omfang og ambitionsniveau er lagt fast.

Projektets formål (nyttemål) er ikke operationelt. Der er uklarhed med hensyn til projektets betydning og ambitionsniveau.

Omgivelserne

De ydre forhold er forholdsvis stabile og forudsigelige. Prioritering i forhold til konkurrerende opgaver er fastlagt i en helhedsplan.

Der er ydre turbulens, som medfører, at nytteværdien og cost/benefit forhold kan ændre sig. Der er konkurrerende opgaver/-projekter.

Interessenterne

Projektets lønsomhed er tydelig, og de vægtige interessenter slutter op om projektet.

Der er konkurrerende interesser, og interessen for projektet vil afhænge af ydre forhold, som kan veksle.

Ressourcerne

Der er villighed til at skaffe projektet de fornødne ressourcer, forudsat at budgettet er realistisk.

Der er knaphed på ressourcer, så der skal argumenteres godt for at få dem.

Fremgangsmåden

Det er muligt at planlægge - dog med en horisont, som fordrer tempo i projektet.

Der er behov for fleksibilitet, dvs. mulighed for tilpasning til ydre drej.

Det organisatoriske billede

0 <----- Skala -----> 5

Projekt opgaven

Projekt opgaven og dens løsninger/produkter kan øres forståeligt for bl.a. brugerne.

Projekt opgavens grad af nyudvikling og kompleksitet betyder, at det er vanskeligt for bl.a. brugerne at forstå og vurdere konsekvenser.

Omgivelserne

Det er muligt at forklare sammenhænge mellem projektets løsninger/produkter og omgivelserne.

Det kan være vanskeligt at beskrive og forstå, hvordan projektets resultater vil påvirke omgivelserne - og omvendt.

Interessenterne

Forståelse, kunnen og accept hos dem, der skal drive og anvende projektets produkt, kan skabes ved information og uddannelse.

Det er en omfattende og krævende opgave at skabe forståelse, kunnen og vilje hos projektets vigtige interessenter på brugersiden.

Ressourcerne

Projektet kan gennemføres efter "træk"-princip. Driftsorganisationen er drivkraft og resourceyder.

Projektet må i nogen grad gennemføres efter "skub"-princip. Driftsorganisationen skal rustes til at medvirke.

Fremgangsmåden

Forankring kan opnås ved inddragning i arbejdet og ved uddannelse/træning i brug af projektets produkt.

Trinvis fremgangsmåde, visualisering og afprøvning vil være nødvendig for at sikre forankring.

Det politiske billede

0 <----- Skala -----> 5

Projekt opgaven

Projektmålene er i rimelig samklang, eller få overordnede mål overskygger de øvrige.

Der er flere projektmål, som ikke er i samklang.

Omgivelserne

Der er flere hensyn at varetage over for omgivelserne, men de kan håndteres med regelsæt og økonomi.

Der er flere hensyn at varetage over for omgivelserne. De er ikke i samklang, men fordrer afvejninger.

Interesserne

Der er en god koalition af interesser omkring projektet. Eventuelle interessemodsatninger vil blive løst med accept.

Der er væsentlige modstridende interesser omkring projektet - gældende dets relevans, omfang og ambitionsniveau. Der er flere magtfulde interesser.

Ressourcerne

Der er villighed til at yde ressourcer til projektet, forudsat at projektet lever op til dets løfter.

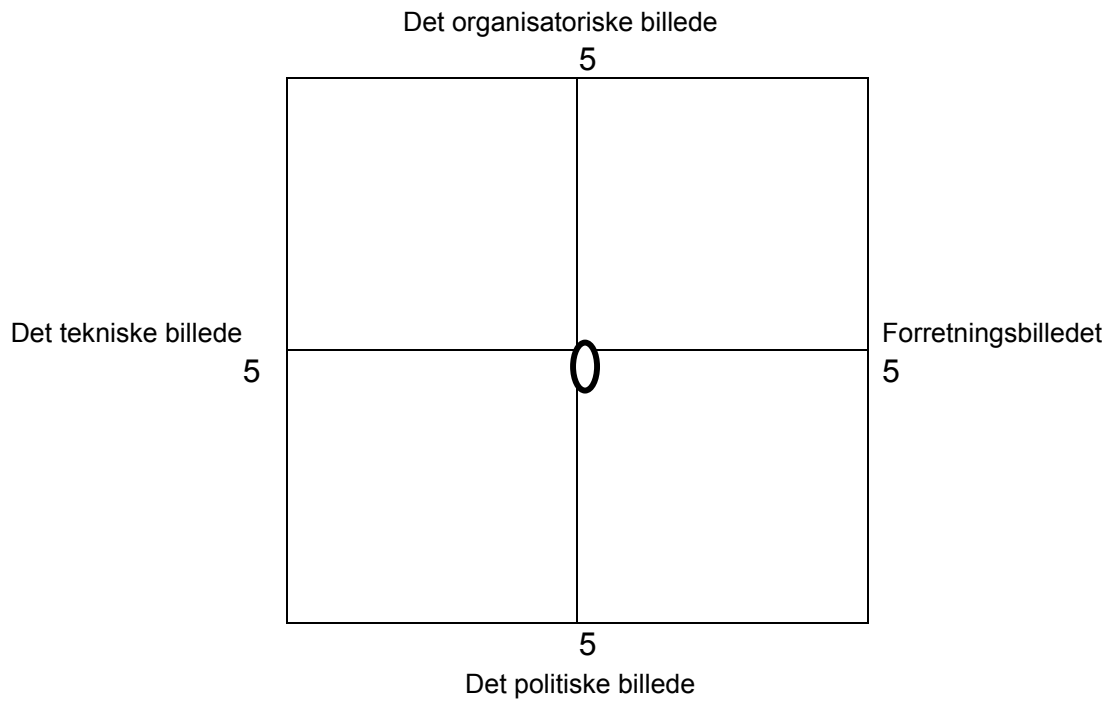
Der er divergerende opfattelser af, hvor ressourcerne anvendes bedst. Opinionsdannelser påvirker motivationen til at medvirke i projektet.

Fremgangsmåden

Der kan skabes en realistisk projektplan, men den må baseres på hensyntagen til og indflydelse fra de vigtige interesser.

Magtforhold, forhandlinger, grad af accept vil påvirke projektførelsen.

Portrættet:



Kommentarer:

