

## Koncept for projektledelse

### Grundmodeller til at skabe helhed i projektstyringen

Kernen i Prodevo's projektkoncept er 5x5 modellen – en ledelsesmodel, som kan anvendes på alle projekter. Den suppleres af seks hjørnestene - modeller, som hver for sig belyser et centralt perspektiv for projektledelse, og som tilsammen giver struktur i projektledelse og -styring. De kan bruges både som grundlag for den indledende projektplanlægning og som huskepunkter i dagligdagen.

Anvendelse: Du er velkommen til at anvende de følgende modeller i dit daglige projektarbejde og undervisning. Kommerciel udnyttelse er ikke tilladt.

Prodevo ApS, Piet Heins Vej 2, DK 2960 Rungsted Kyst, e-mail: [info@prodevo.dk](mailto:info@prodevo.dk)

- ❖ **5x5 modellen** viser et projekts grundelementer. Den kan danne grundlag for en indledende planlægning af et projekt og for en løbende planlægning undervejs
- ❖ **Procesmodellen** med projektets ledelses- og arbejdsprocesser kan anvendes til at klarlægge, hvad der skal arbejdes med i projektet
- ❖ **Portrættet af projektets udfordringer** viser et billede af projektets kompleksitet og dermed dets udfordringer. Er grundlag for formning af projektet og tilrettelægning af fremgangsmåden
- ❖ **Formningsmodellen** med de aspekter, som skal varetages ved afgrænsning af projektopgaven
- ❖ **Organisationsmodellen** med et grundmønster for projektorganisationens struktur og samvirke
- ❖ **Styringsmodellen** med styringsfunktioner og styringsniveauer
- ❖ **Ledelsesmodellen** med projektleders 5 ledelsesområder

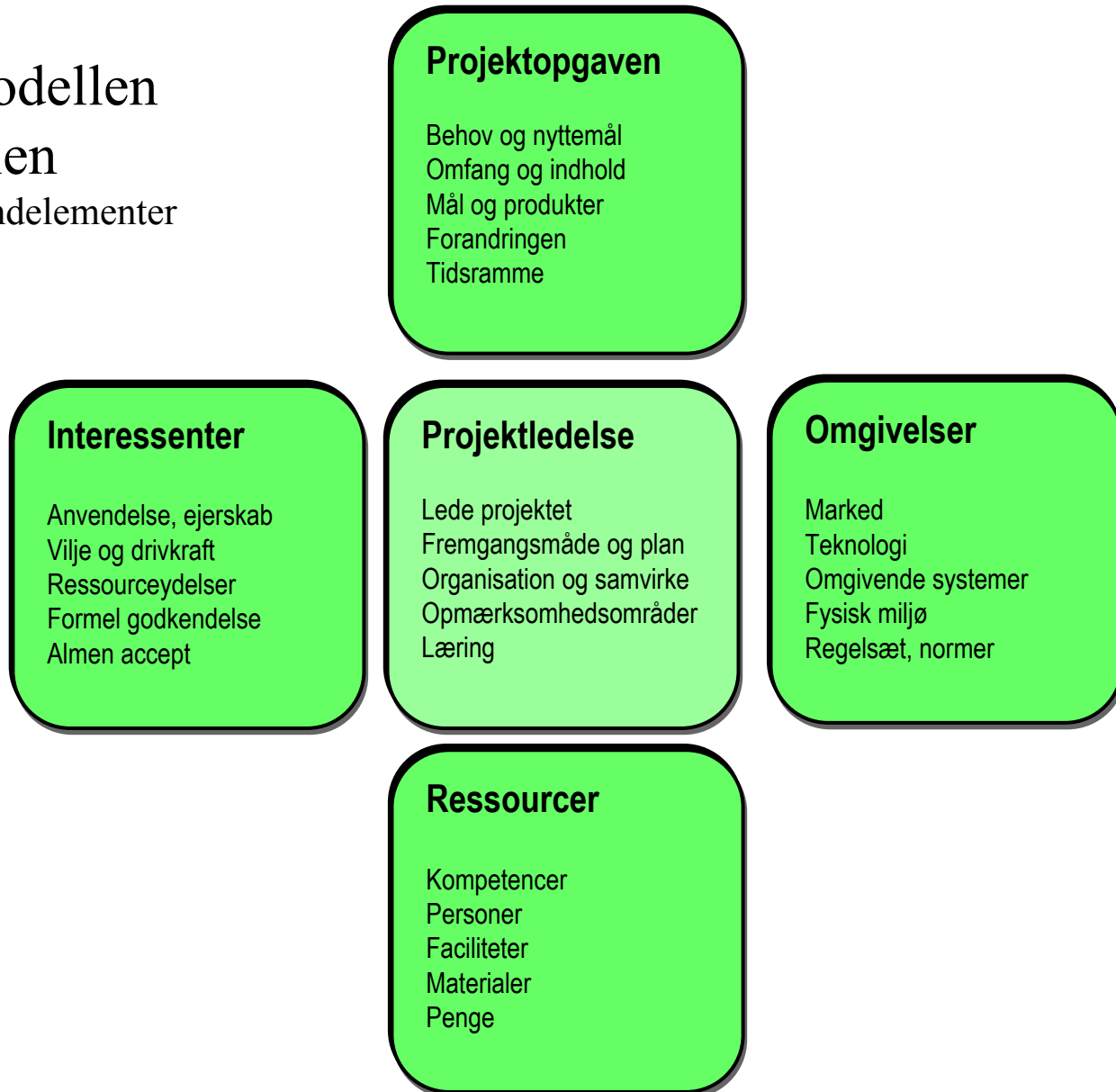
Disse syv modeller danner grundlag for et sammenhængende sæt metoder for planlægning, organisering, styring og ledelse af projekter, samt for samvirket omkring projektet. En del af dette sæt illustreres ved følgende udvalgte vigtige billeder.

Model for projektplanlægning	18	Styrbarhed i projektet	40
Interessentbillede – koalitionsmodel	20	Styringsmodel	42
Projektets mål	22	Fremadrettet opfølgning	44
Det ”hele” projekt	24	Virkningsområder ved styringsbeslutninger	46
Forandringsprocessens opgaver	26	Resultatbillede – scorecard	48
Fremgangsmåde	28	Projektgruppens samarbejdsmodel	50
Organisering	30	Projektledelse	53
Koordinations og styringstidsplan	38		

# Ledelsesmodellen

## 5x5 modellen

Projektets 5 grundelementer



# Projektets ledelsesmodel - 5x5 modellen

5x5 modellen er den gennemgående model i hele konceptet. Den består af fem elementer, som ethvert projekt vil være opbygget af, og som er nødvendige for, at en opgave kan løses som et projekt.

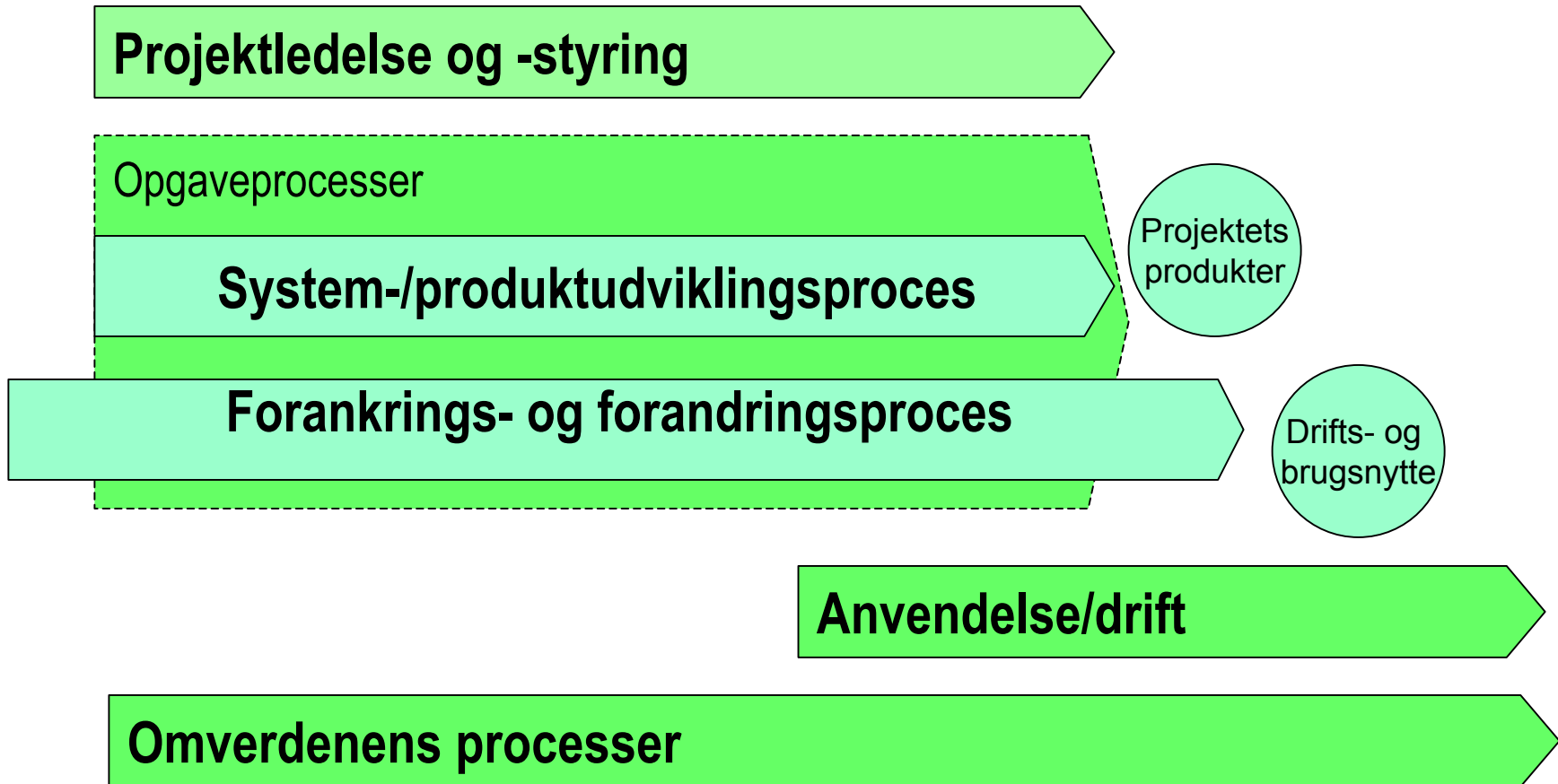
- Projektopgaven fastlægger udgangspunkt for projektet, og hvad der ønskes opnået
- Omgivelserne giver betingelser og vigtige sammenhænge
- Interessenterne skaber det indflydelsesmæssige fundament for projektet
- Ressourcerne - først og fremmest kompetencer (viden og kunnen) - er energien og kræfterne til gennemførelsen og nøglen til de innovative løsninger i projektet
- Projektledelse er at fastlægge, hvordan projektet skal gennemføres, herunder med hvilke ressourcer og med hvilket samspil med projektets interessenter - samt at lede samvirket og styre forløbet.

Man kan opfatte det midterste element (projektledelse) som kernen i planlægnings- og styringsaktiviteten, mens de fire øvrige elementer har rod i projektets omgivelser. Projektopgaven er baseret på eksterne behov, ressourcer tilføres projektet udefra, og projektets resultat skal afleveres til interessenterne og omgivelserne.

5x5 modellen egner sig til en spiral-planlægning. Arbejde i et felt rejser spørgsmål om bindinger og muligheder i andre felter. Man kan starte et vilkårligt sted med løse ideer og forslag. Efterhånden som man har arbejdet på kryds og tværs med elementerne, bliver de mere og mere detaljerede og indbyrdes sammenhængende.

5x5 modellen skaber grundlag for de andre grundmodeller og supplerende modeller og kan anvendes både i den tidlige planlægningsfase og undervejs i projektforløbet til videre planlægning og opfølgning.

# Projektets procesmodel



# Projektets procesmodel

5x5 modellen er et statisk projektbillede, men projekter forløber som processer. Vi har valgt at inddele i fire hovedprocesser:

- Opgaveprocesser - med fokus på frembringelse, accept og ibrugtagning af projektets løsninger
- Anvendelses- og driftsprocesser, der vedrører anvendelse af projektets resultatet (produkt)
- Omgivelsernes processer - med fokus på samspil med projektets og produktets omgivelser
- Ledelsesprocesser, der omhandler aktiviteter i det midterste element i 5x5 modellen.

Modellen understreger, at der undervejs i projektet bør arbejdes med flere områder sideløbende.

Arbejdet med projektopgaven er den dominerende proces. Procesmodellen sonder mellem udvikling og frembringelse af projektets resultat som én proces, der har sine særlige kendetegn, og forandringsprocessen, der drejer sig om at få resultatet implementeret, forstået, accepteret og hensigtsmæssigt anvendt. Det er derfor angivet som to procesforløb:

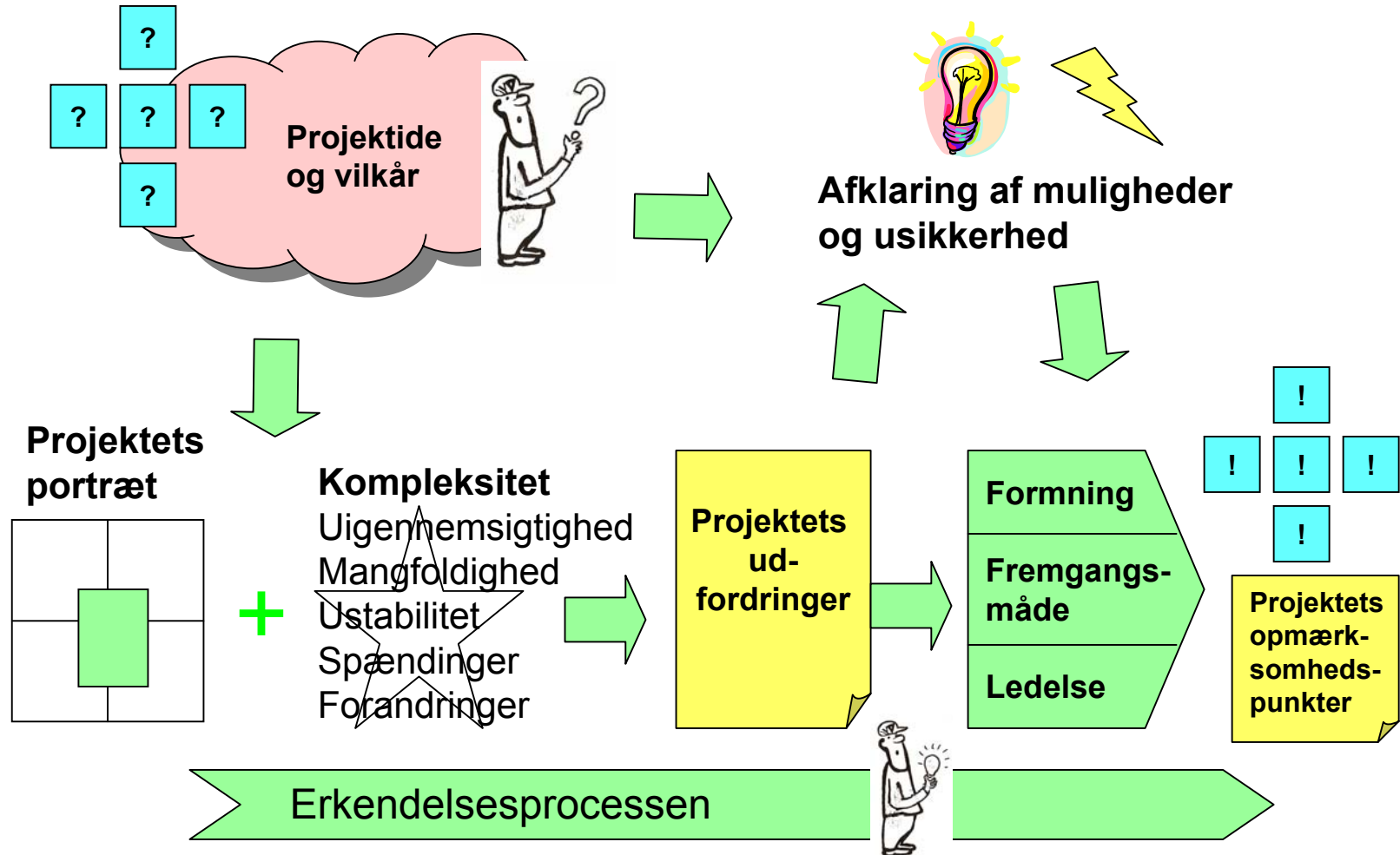
- System-/produktprocessen hvor projektets løsninger skabes og leveres. Her arbejdes der især for opfyldelse af projektets produktmål
- Forandringsprocessen hvor driftssystemet ændres til at bestå af og at anvende projektets løsninger. Her arbejdes der for at opfylde projektets nyttemål

Modellen understreger omgivelsernes processer og betydningen af under hele projektets forløb at være opmærksom på ændringer i holdninger, muligheder og krav i projektets omgivelser - i modsætning til kun at inddrage disse forhold en gang for alle i den indledende projektplanlægning.

Endelig tydeliggør modellen forskellen mellem projektets arbejdsprocesser og dets ledelsesprocesser.

Ligesom med 5x5 modellens elementer er der en sammenhæng mellem de fire hovedprocesser. Opgaveprocessernes karakter, f.eks. usikkerhed og kompleksitet, er med til at bestemme opgaverne for ledelsesprocesserne. Den måde som produktudviklingsprocessen bliver gennemført på kan have indflydelse på forandringsprocessens forløb, f.eks. ved anvendelse af visualisering over for interessenter.

# Projektets udfordringer



# Projektets udfordringer

Styringsopgaven bestemmes af projektets kompleksitet og de usikkerheder, som kræver særlig opmærksomhed. Styringen foregår derfor ikke bare efter en standardrutine, men må tilrettelægges og organiseres ud fra projektets tarv.

Kompleksiteten gør opgaven vanskeligere at styre og lede, og den bidrager til usikkerheden i og omkring opgaven. En erkendelse og beskrivelse af den enkelte projektopgaves kompleksitet kan bruges som grundlag for at beskrive dens sværhedsgrad og udfordringer med hensyn til planlægning, styring og håndtering undervejs samt organisering, koordination, kommunikation og ledelse.

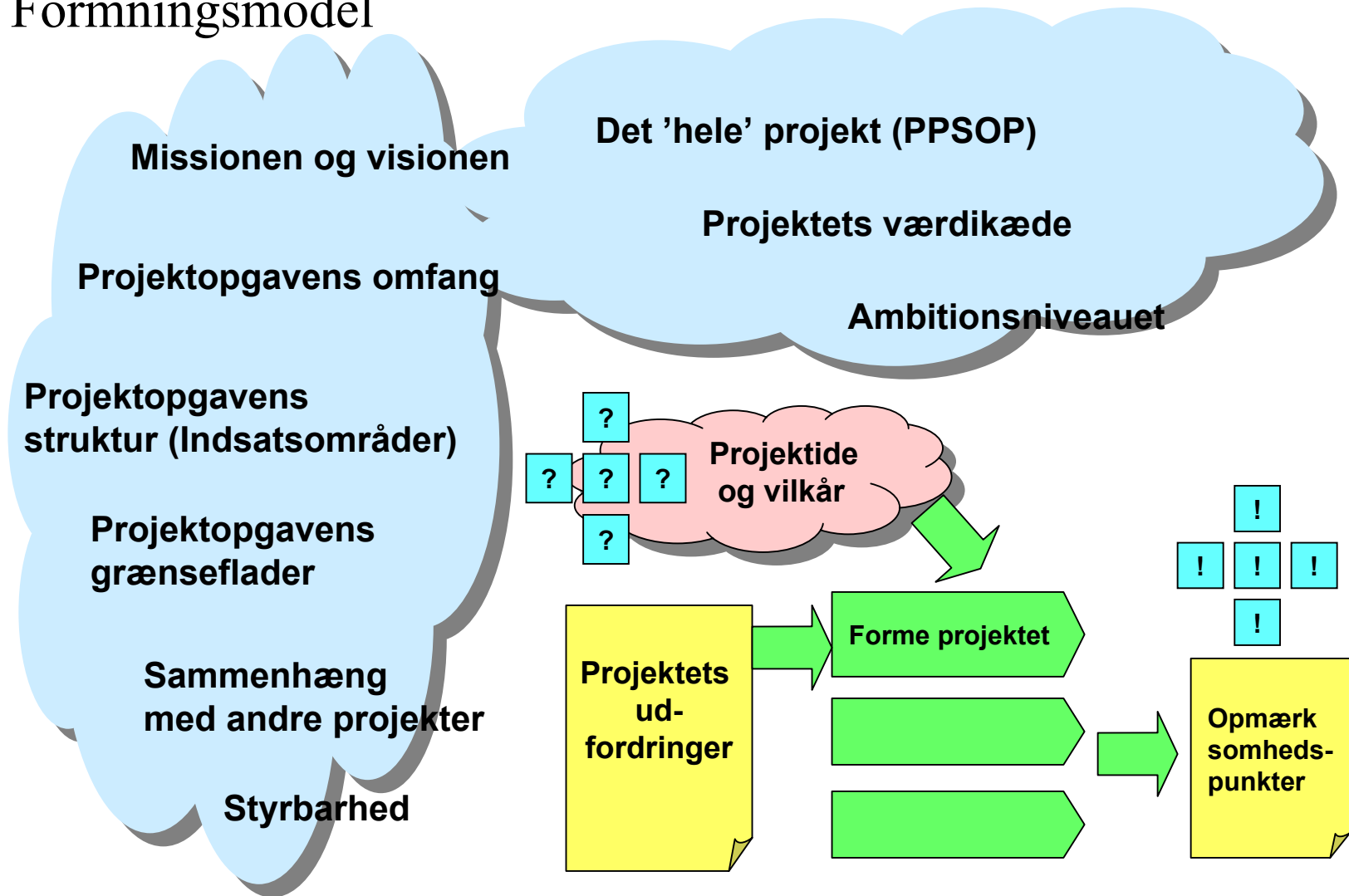
Disse faktorer kalder vi opgavens iboende kompleksitet og dermed dens udfordringer. Hertil kommer de vilkår, som vi påfører projektet, mere eller mindre begrundet – bl.a. i form penge, ressourcer, kompetencer, forventninger, tidspres. De vil også bidrage til sværhedsgrad og usikkerhed - men de kan på den anden side være nogle af virkemidlerne til håndtering af opgaven.

Udfordringerne er et vigtigt grundlag ved formning af projektet, ved tilrettelægning af fremgangsmåden (forløbet og organiseringen, samt ved ledelse af projektet.

Vort budskab er: Tag kompleksiteten frem i lyset og tag den alvorligt. Beskriv den så godt som muligt - og brug den indsigt til velovervejede planlægning af, hvordan projektet gribes an - og til legalisering af, at projektet kan ændre retning, mål og indhold undervejs. Billedet af projektets kompleksitet og usikkerheder er udgangspunktet. Håndteringen af det komplekse projekt 4 har kendetegn:

- Iscenesæt erkendelses- og læringsprocessen som en væsentlig del af projektfremgangsmåden (forløbet)
- Gør projektet og dets løsninger styrbart
- Udøv proaktiv og kompetent projektledelse og forandringsledelse
- Hold øje med “Projektets Opmærksomhedspunkter”

# Formningsmodel



# Formningsmodel

Udgangspunktet for at iværksætte et projekt er muligheden for at skabe værdi - at løse en problemstilling eller at udnytte et potentiale. Grundlæggende er det derfor projektets mission og nyttemål der definerer og afgrænser projektopgaven. Det set afhænger af øjnene der ser – og projekter bestemmes af de personer, der definerer dem. Belysning af problemstillingen og dens potentialer fra flere personer og en bred interessentanalyse kan bidrage til et mere dækkende billede af, hvor omfattende projektet må være for at opfylde missionen.

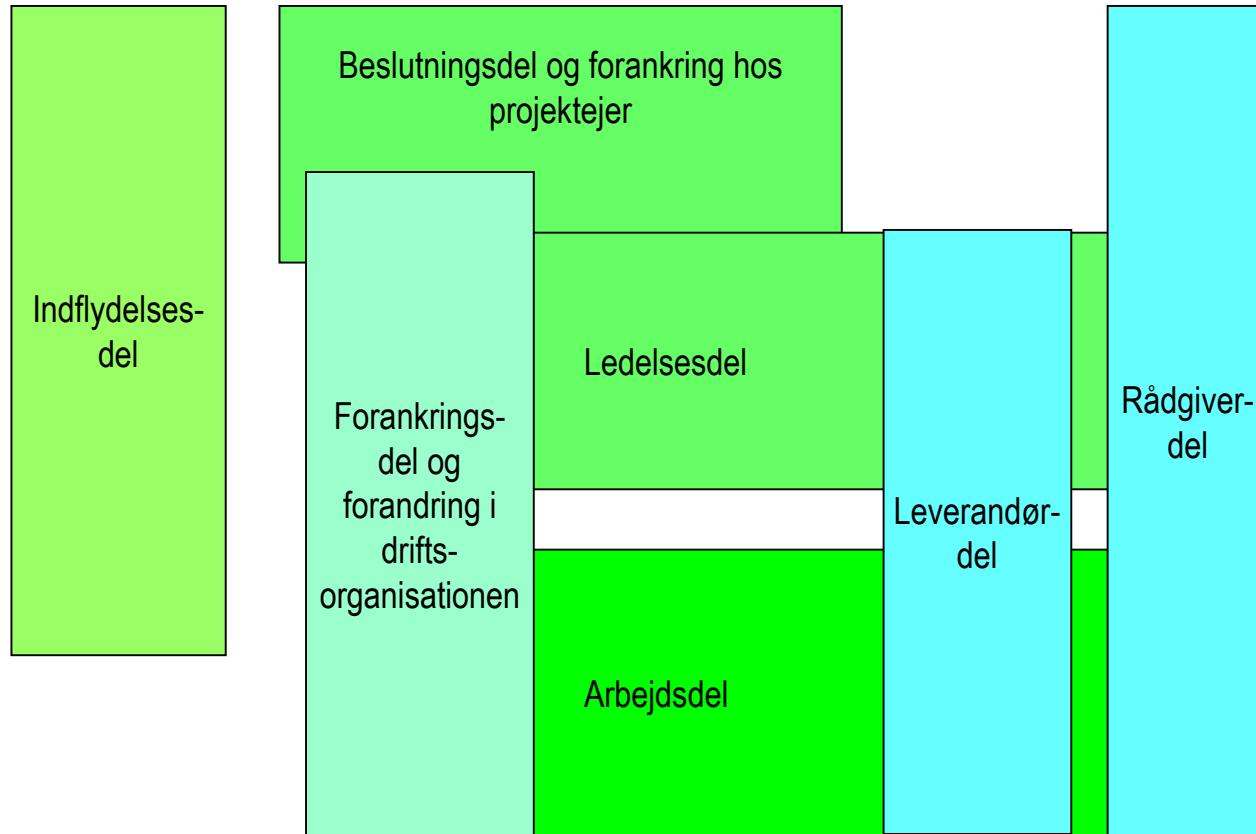
Et projekt må være en helhed. Det kan omfatte en hel værdikæde fra producent til slutbrugere af et nyt produkt. En anden helhed har form af den socio-tekniske betragtningsmåde illustreret ved PPSOP modellen. Projektet må omhandle forandringer af processer, af disse produkter, af de dertil hørende systemer og faciliteter, af den tilhørende organisation og af de involverede personer.

Mange projekter er en del af en projektportefølje eller et program og de har direkte relation til en virksomhedsstrategi. Det betyder at opnå synergieffekter ved koordination af projekters løsninger og deres timing.

Projekter må struktureres – de og deres produkt har en arkitektur. Sigtet med struktureringen af projektopgaven er for det første at identificere alle de områder, der hører med til opgaven således, at man får det hele med. For det andet gælder det om at skabe struktur for planer og organisation.

God formningsindsats med kompetente kræfter har vist sig at være det første skridt til at opnå succes og værdi med iværksatte projekter.

# Projektorganisationens grundmønster



# Projektorganisationens grundmønster

En projektorganisation angiver, hvem der skal inddrages i løsning af projektopgaven, og hvilke roller de skal spille.

Modellen består af dele, der hver repræsenterer væsentlige hensyn at tage stilling til:

- Ledelsesdelen - hvor den daglige projektledelse foregår
- Beslutningsdelen - hvor de overordnede beslutninger træffes (hos projektejerens)
- Arbejdsdelen - hvor arbejdet udføres
- Forankringsdelen - hvor forankring hos projektets kunde-/brugerverden ledes og udføres
- Indflyddelsesdelen - hvor interessenters indflyddelse på projektet organiseres
- Leverandørdelen - hvor leverandører af færdige ydelser til projektet fungerer
- Rådgiverdelen - hvor projektejerens og projektledelsens rådgivere fungerer

Et væsentligt træk ved modellen er, at den rummer friheden til valg af forskellige konkrete organisationsstrukturer. I det enkelte projekt kan man anvende modellen til at finde ud af, hvor betydningsfulde de forskellige dele er, hvem der vil være parter og nøglepersoner i de enkelte dele, samt hvordan parterne konkret organiseres i projektorganisationen. Den konkrete projektorganisation kan udformes på flere måder. For eksempel kan ledelsesdelen udformes med en enkelt person som projektleder, eller en ledergruppe med delprojektledere/fagledere.

Et vigtigt træk er, at dette grundmønster integrerer projektorganisationen og driftsorganisationen. Projektorganisationen er ikke en ”ø” afsondret fra driftsorganisationen. Forankringsdel og forandring i driftsorganisationen kan udmønte sig i en flerstrengt løsning med chefer for brugerområder i en beslutningsgruppe, ledere af bruger-/driftsafdelinger som ansvarlige for mobiliserings- og forandringsaktiviteter i deres afdeling, projektmedarbejdere fra berørte afdelinger. Matrixorganisation er ikke et retvisende billede af den symbiose, som bør findes. Et andet forhold er koblingen mellem projektorganisationen og kompetence- og ressourceafdelinger, som leverer til projektet. Her er en form for matrixorganisation ofte et egnet billede.

Projektorganisationen er ikke en statisk struktur, men tilpasses projektforløbet og bruges som et aktivt styringsinstrument i projektprocessen.

# 5x5 modellen som Styringsmodel

## Projekt opgaven

Sætte kursen mod  
behov og nytte  
Styre opgaven og kvaliteten  
Fremtage og overdrage  
produktet  
Styre forandringsprocessen  
Styre fremdriften

## Interessenter

Opnå ejerskab  
Påvirke interessenternes  
forventninger  
Opnå forståelse og accept  
Lytte til og forstå  
Informere

## Projektledelse

Lede projektet  
Planlægge  
Organisere og lede samvirket  
Håndtere opmærksomhedsområder  
Sikre læring

## Omgivelser

Overvåge og reagere  
Skabe sammenhæng  
med omgivelserne  
Sikre overholdelse af  
regelsæt

## Ressourcer

Tilføre kompetencer  
Styre energien  
(ressourcer)  
Styre økonomien  
Styre faciliteterne  
Styre logistikken

# Styringsmodel - 5x5 modellen

Styringsmodellen viser de funktioner og elementer som hører til styring af et projekt. Den bygger direkte på 5x5 modellen og kommer derved netop til at dække helheden - bl.a. elementerne i projektets omgivelser.

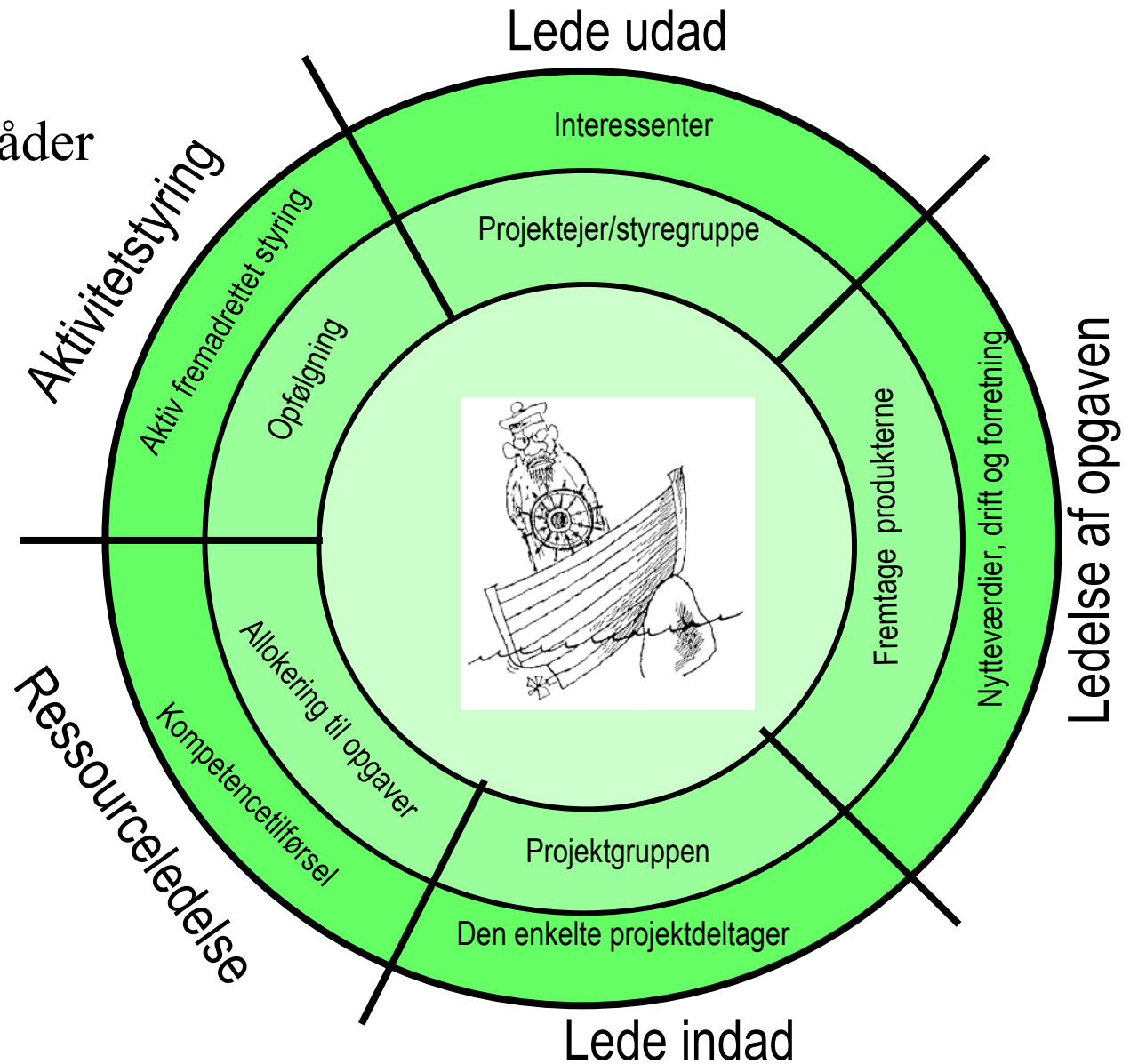
Styring er selvsagt at stræbe efter at nå mål og at følge plan, så længe de er relevante. Men styring er også at reagere resolut på ændrede omgivelser, vilkår og forudsætninger - og nye erkendelser. Og dermed at justere mål og plan.

Styring fordrer styrbarhed. Det er ikke tilstrækkeligt at konstatere afvigelser fra mål og plan. Der må også være muligheder for aktivt og effektivt at kunne foretage ændringer. I lyset af uundgåelige ændringer i projektets vilkår og i brugernes behov og ønsker er det centralt at spørge, hvordan man ved planlægningen kan indbygge styrbarhed i projektet og i planen? Styrbarhed kan opfattes som at have alternative muligheder til rådighed - set og tænkt allerede ved tilrettelægningen.

Styringsmodellen er udgangspunktet for styring af problemstillinger (issue management), projektets logbog, styringsbeslutninger, fremadrettet opfølgning, resultatbillede og ledelsesrapport.

Til de enkelte styringsfunktioner knytter sig metoder og værktøjer.

# Projektleders 5 ledelsesområder



# Projektleders 5 ledelsesområder

Tydelig projektledelse! Indholdet i rollen som projektleder varierer fra projekt til projekt og fra virksomhed til virksomhed. I nogle tilfælde er projektlederen en ”holdformand”, som selv udfører væsentlige dele af arbejdet. I andre tilfælde er han ”administrativ koordinator”, som sørger for møder og kommunikation samt planer og rapporter. I atter andre tilfælde er han ”drivkraft og fanebærer”, som udadtil og indadtil tegner projektet og dets mål. I stedet for at fokusere på projektlederen som nøglepersonen, er det som regel bedre at erkende, at projekter fordrer projektledelse - som flere personer kan medvirke til.

Projektlederens rolle kan anskues som fem typer af opgaver:

- Styre arbejdet med projektresultatet - det vil sige at skabe et produkt, som er helstøbt, samt at få det taget i anvendelse således, at det får den driftsvirkning som projektformålet tilsiger. Den ledelsesopgave omhandler både projektets produkt og de omgivelser, det skal sælges og fungere i.
- Udadvendt ledelse - det vil sige at spille sammen med projektets interessenter, bl.a. kunde, opdragsgiver, brugere, myndigheder. Den opgave omhandler interessentanalysen, at skabe koalitionen omkring projektet, at manøvrere igennem politiske konflikter og bindinger, at kommunikere projektets mål og løsninger, at opnå forståelse og accept.
- Indadvendt ledelse - det vil sige at lede projektgruppen/projektmedarbejderne, leverandørerne og rådgiverne. Den opgave består i at organisere opgavefordeling, samvirke og kommunikation og i at motivere og skabe engagement.
- Ressourcestyring - det vil sige at tilføre projektet kompetencer, arbejdskraft, faciliteter, penge m.m.
- Aktivitetsstyring - det vil sige styring af aktiviteter i projektførelsen (processen) og af kvalitet, aktivitet, tid, ressourcer, økonomi, dokumentation etc.

## Koncept for projektledelse

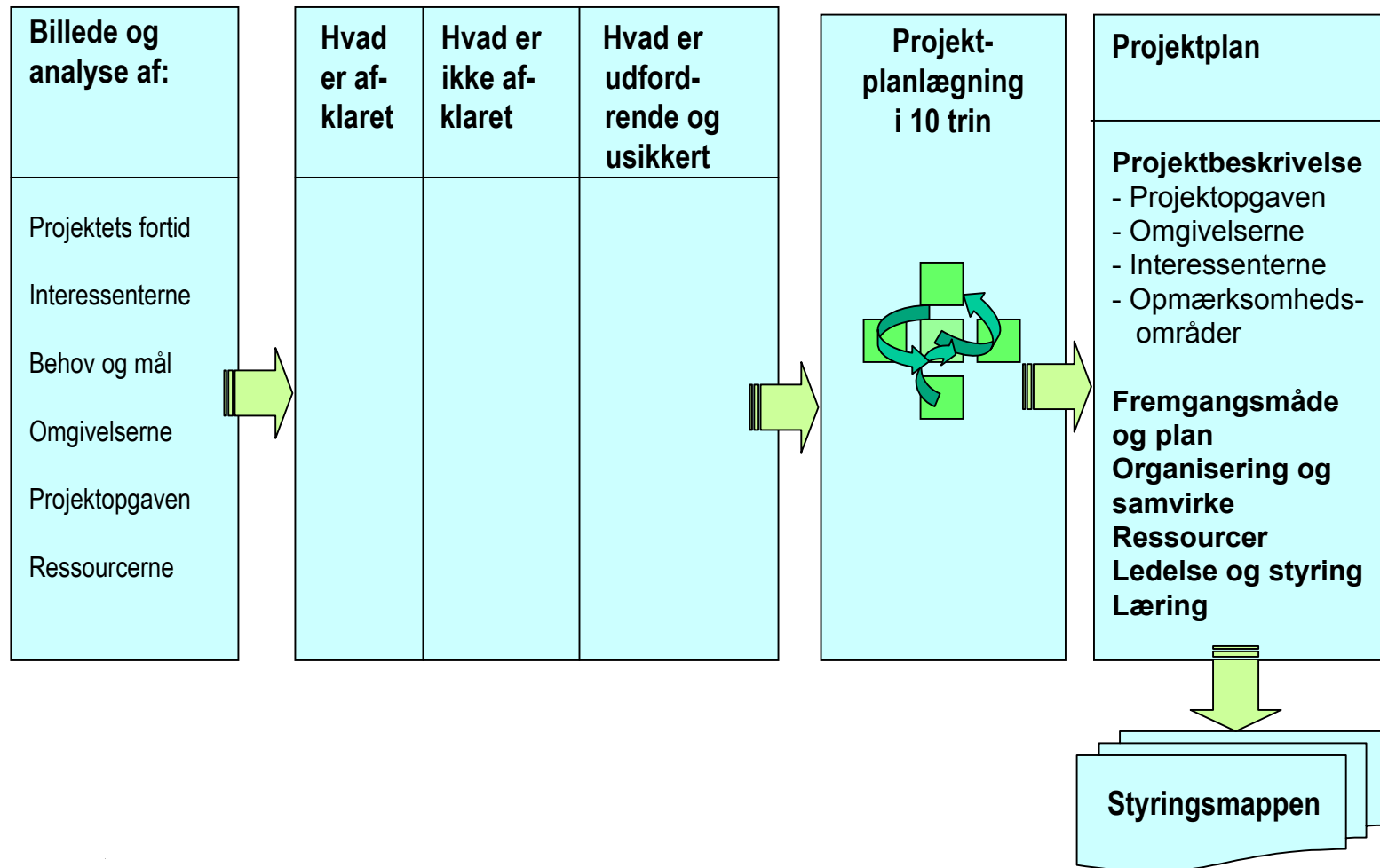
### Modeller for planlægning, organisering, samvirke, styring og ledelse

Model for projektplanlægning	18	Styrbarhed i projektet	40
Interessentbillede – koalitionsmodel	20	Styringsmodel	42
Projektets mål	22	Fremadrettet opfølgning	44
Det ”hele” projekt	24	Virkningsområder ved styringsbeslutninger	46
Forandringsprocessens opgaver	26	Resultatbillede – scorecard	48
Fremgangsmåde	28	Projektgruppens samarbejdsmodel	50
Organisering	30	Projektledelse	53
Koordinations og styringstidsplan	38		

# Model for projektplanlægning

## Situationsanalyse

## Projektplanlægning



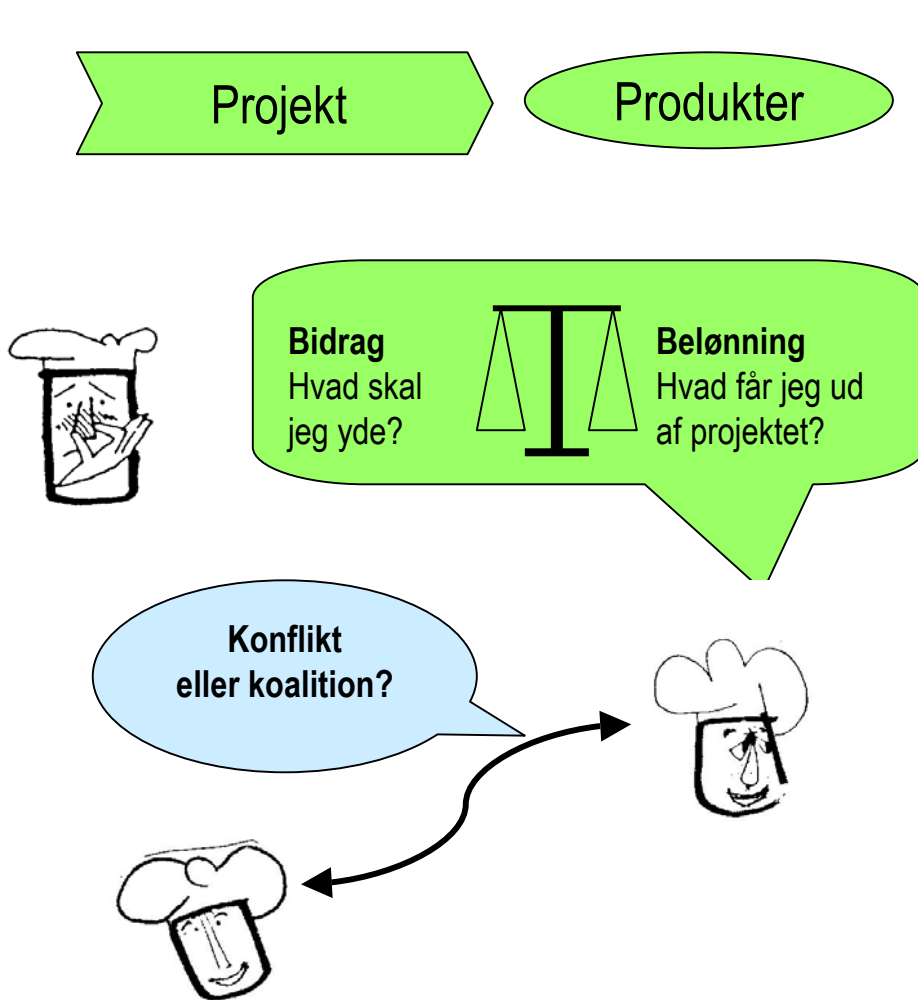
# Model for projektplanlægning

Modellen for planlægning af projekt fører til projektets helhedsplan. Den er baseret på 5x5 modellen, som udgør strukturen (indholdsfortegnelsen) i planen. Denne struktur kan med fordel anvendes allerede i opdragsgiverens projektformulering til projektorganisationen.

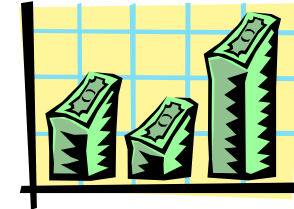
Tilrettelægningen kan ske gennem en planlægningsproces med 10 punkter - til dels gennemført som en planlægningsworkshop. Hvert trin relaterer sig til 5x5 modellens elementer og deres sammenhænge. Udgangspunktet er en situationsanalyse, hvor informationerne ordnes i det, som er fastlagt og afgjort og det, som skal gøres i projektets videre forløb.

Projektplanen udvides til at være den såkaldte “Projektets Styringsmappe”, som i projektets forløb er dets styringsmæssige informationsbase.

# Interessentbillede - koalitionsmodel



Virkninger



## Position

- Interesseområde
- Virkninger, forandringer
- Forståelse og opfattelser
- Oplevet bidrags-/belønningsbalance
- Indstilling til projektet, motiver
- Magt og indflydelse
- Forventninger om indflydelse
- Syn på øvrige interessenter
- Adfærd ved konflikter og beslutninger

## Behov for påvirkning

### Indsats

- Mulige bidrag
- Mulig aktivitet

# Interessentbillede - koalitionsmodel

Billedet af projektets interessentkreds er helt centralt i Prodevo's koncept for projektledelse. Det er nøglen til forståelse af projektopgaven og dens baggrund, af målene, af forandringsopgaven og af fremgangsmåden - både organiseringen af projektet og taktikken ved gennemførelsen. Interessentbilledet bruges ved tilrettelægning af samspillet med interessenterne i projektets forløb, af beslutningsprocesserne i projektet, af projektorganisationen og af kommunikationen omkring projektet.

Interessentbilledet dannes gennem en interessentanalyse, og bygger på koalitionsmodellen, der som omdrejningspunkt har en interessents forventede bidrag og belønning, opfattet i bred betydning.

Analysen omfatter seks ting:

- Identifikation af interessenterne og deres repræsentanter og meningsdannere
- Positionsanalyse - analyse af interessenternes opfattelse af projektet og dets mulige virkninger, analyse af interessenternes opfattelse af hinanden, et billede deres reelle magt og indflydelse og et billede af deres forventninger om indflydelse
- Analyse af projektets virkninger for den enkelte interessent - og dermed et billede af forankrings- og forandringsopgaven
- Analyse af behovet for at påvirke interessenternes opfattelse og holdning - for at tilrettelægge forankrings- og forandringsprocessen
- Analyse af interessesammenfald - med henblik på at udpege en potentiel koalition for projektet og at se mulige koalitioner imod projektet og dets løsninger
- Analyse af interesseforskelle og spændingsfelter - som grundlag for at tilrettelægge beslutningsprocessen

# Projektets mål

## Projektets mission

En beskrivelse af de værdier projektet skal føre til hhv. den problemstilling, som det skal løse.

Et billede af den driftsmæssige fremtid efter projektet – en vision.

## Projektets nyttemål (formål)

Den ønskede virkning af at have projektets produkt.

Findes ved at spørge: Hvorfor? Svar begynder med: For at ....

## Projektets produktmål

De ønskede funktioner og egenskaber ved projektets produkt.

Et billede af det ønskede produkt

Findes ved at spørge: Hvordan? Hvad?

Svaret begynder med: Ved at ....

# Projektets mål

Projekter sættes i værk for at opfylde en mission – at finde udveje i en problemstilling, at udnytte et potentiale, at udvikle en kultur, at udvikle en samfundstilstand, etc.

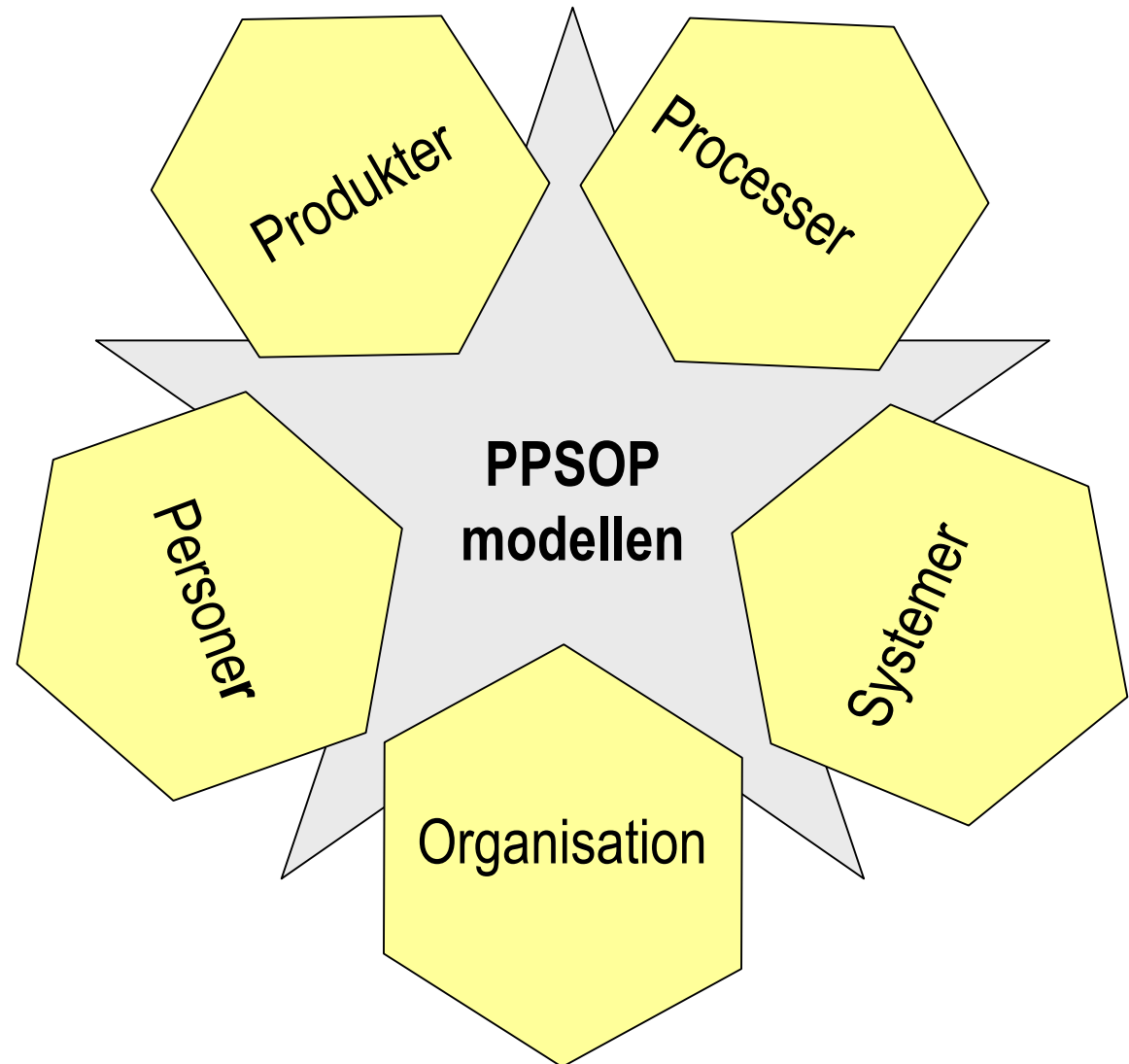
Nyttemål angiver den værdi, som projektet gerne skal skabe ud fra et (hos nogle) erkendt behov. Fokus er på værdi og effekt, som skabes i omgivelserne - f.eks. kundeværdi, serviceværdi, image-værdi, nettogevinstværdi, kompetenceeffekt, livsværdi, samfundsværdi. Nyttemål må anskues og beskrives som de enkelte interessenters fremtidige udbytte af projektet. For producent og sælger af et nyt produkt er det bl.a. konkurrenceposition og forretningens økonomi. For brugerne er det bl.a. driftsmæssige og forretningsøkonomiske muligheder, reducerede omkostninger, bedre arbejdsmiljø, mv.

Produktmål udtrykker de konkrete krav til projektets produkt i form af egenskaber og funktion, herunder økonomi. Produktmål udspringer af nyttemålene. Men der er også andre kilder til produktmål, f.eks. samvirke med andre produkter og systemer, pladsforhold, teknologi og produktionsmuligheder.

Begrebet ”succeskriterier” benyttes som udtryk for, hvad der skal til for, at en interessent vil betegne projektet som en succes – resultatmæssigt og/eller procesmæssigt. Spørgsmålet: ”Hvad vil få de vigtigste (= mest betydningsfulde) interessenter til at kalde projektet en succes?” kan fremhæve de afgørende mål i et større kompleks af mål og forventninger.

Det ”hele” projekt

5 resultatområder  
for projektet



# Det “hele” projekt – 5 resultatområder for projektet

Projektet opgaven må opdeles i dens bestanddele - som kaldes indsatsområder (resultatområder). Overordnet er indsatsområderne projektets processer. Indsatsområderne detaljeres fase for fase. Det er vigtigt, at denne “dekomponering” foregår med blik for sammenhænge og vigtige grænseflader. Det drejer sig jo om at skabe en helhedsløsning.

Procesforløbet for system-/produktudvikling og procesforløbet for forandringsprocessen omfatter i stort set alle projekter fornyelse og forandring af fem elementer:

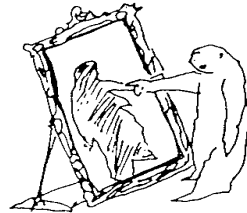
- Produkter - driftsorganisationens ydelser og produkter
- Processer - driftsorganisationens arbejdsprocesser, som skal frembringe produkterne, samt dertil knyttede hjælpeprocesser og styringsprocesser
- Systemer - de tekniske systemer, informationssystemer m.fl. som støtter frembringelse af ydelserne/produkterne
- Organisation - driftsorganisationens struktur, roller og opgavefordeling, ansvar og beføjelser, præstationsnormer og -mål, design af job og grupper
- Personer - medarbejdere som skal fungere med ny kompetence, værdiopfattelse, adfærd og præstationsnormer

I nogle projekter må produkter og dertil knyttede arbejdsprocesser m.v. ses som den forretning, som projektet skal udvikle eller forbedre.

Èt element kan være dominerende og dermed bestemme projektopgavens hovedindhold og projektets type. Men modellen kan bidrage til at skabe et overblik over projektets resultatområder og deres indbyrdes sammenhæng.

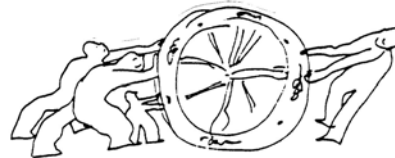
# Fire opgaver i forandringsprocessen

Forståelse for projektet  
og løsningerne



Kompetenceudvikling

Accept af projektet  
og løsningerne



Omstilling og ibrugtagning  
(produkt, processer, systemer, organisation)

Forståelse og  
kunnen  
Vilje og  
engagement

Anvendelse  
og drifts-/  
forretningsnytte

# Fire opgaver i forandringsprocessen

Planlægning af forandringsprocessens forløb tager udgangspunktet i følgende spørgsmål:

- Hvilke forandringer er nødvendige i drifts-/brugsorganisationen - ”fra - til”?
- I hvilken takt er der brug for at sætte projektets produkter i drift (tage dem i anvendelse)?
- I hvilken takt er det systemmæssigt muligt at sætte i drift (tage i anvendelse)?
- I hvilken takt magter driftsorganisationen at iværksætte forandringerne?

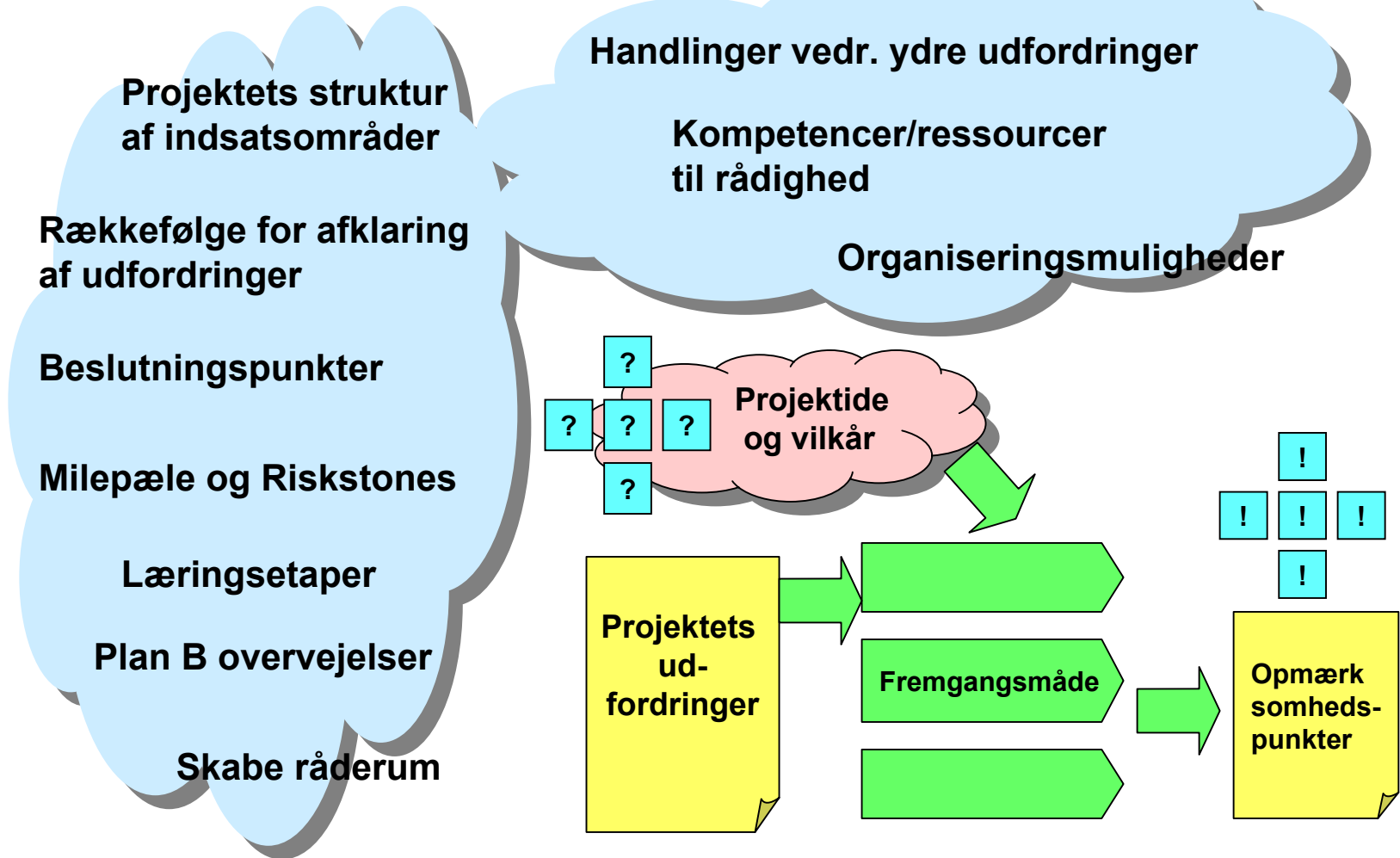
Udfordringer for forandringsprocessen synes ofte at vedrøre de menneskelige sider. Nøgleordene i den forbindelse er:

- at skabe forståelse
- at opnå accept
- at opnå kompetence til at kunne anvende projektets produkter

Forståelsesprocessen drejer sig om at forstå problemet og dets afgrænsning, at se muligheder og mål, at kunne vurdere løsnings-/produktideer og deres konsekvenser. Den kan opfattes som en fælles læreproces med vægt på erkendelse og kommunikation. Virkemidler kan være visualisering af løsningen, model og prototype, generalprøve, pilotdrift.

Acceptprocessen drejer sig om at få aktørerne i projektet og især brugerne af projektets produkt (systemløsning) til at acceptere projektets afgrænsning, dets mål, dets produkter og deres konsekvenser. Det vil hyppigt indebære håndtering af konflikter og tilpasninger. Accept bygger især på, at brugerne oplever at de er hørt og taget hensyn til - altså vægt på kommunikation med og mellem interessenter og på at give plads for indflydelse på både løsning og forløb.

# Fremgangsmåde



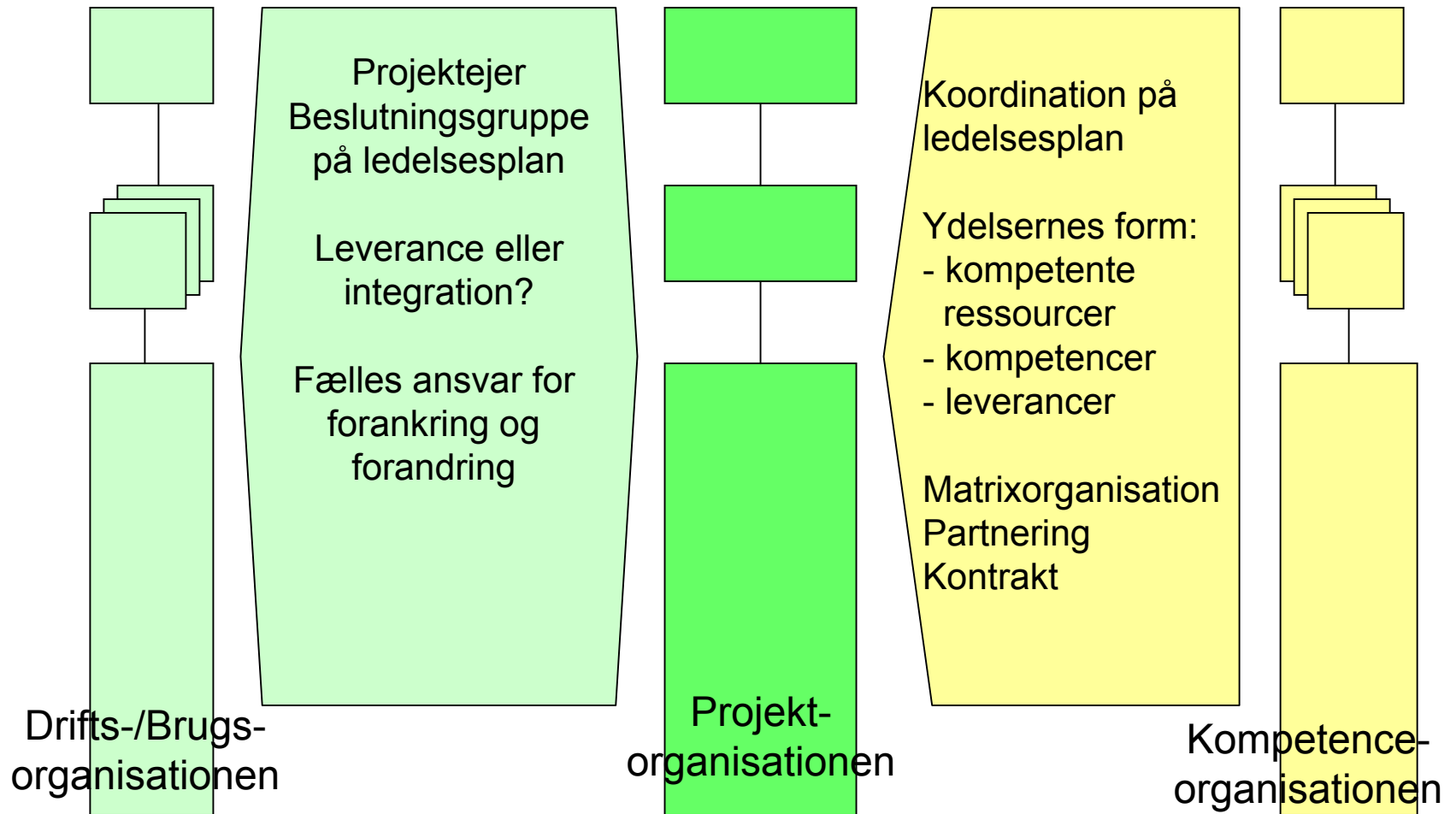
# Fremgangsmåde

Hvert projekt har sit sæt af særkender og udfordringer. Det betyder, at man må tilrettelægge forløbet og organiseringen projektbestemt. De kvalificerede overvejelser er en af nøglerne til succes med projektet.

Men man kan med fordel bruge erfaringer, best practise og gode modeller som inspiration og vejledning. Der findes et spekter af typiske fremgangsmåder:

- Produktbestemt fasemodel med milepælsplan og aktivitetsplan (roadmap). Er baseret på, at projektets produkt er kendt og at hele projektprocessen er kendt, fordi den gentages ved hver produktleverance. Bruges ved levering og installation af systemer og produkter hos kunder – som leverandørens standard fremgangsmåde.
- Branchebestemt (projekttypebestemt) fasemodel. Er baseret på, at produkterne er af samme art, om end de kan have forskelle fra projekt til projekt, og at processen er den samme hver gang. Er ofte også baseret på, at modellen er et fælles sprog for de medvirkende virksomheder og, at den kan anvendes ved indgåelse af aftaler om ydelser og honorering.
- Konceptbaseret fasemodel. Er baseret på, at der tidligt i projektets forløb udvikles og vælges et løsningskoncept for projektets produkt. Bruges ved flere typer af udviklingsprojekter.
- Iterative fremgangsmåder. Er baseret på, at projektets løsning af forskellige årsager må skabes i flere tempi. Etapevise leverancer i form af versioner eller mere og mere udbygget produkt. Bruges ved udviklingsprojekter hvor omverdenen er ustabil og ændrer ønsker til produkter, ved udviklingsprojekter hvor det er nødvendigt at levere nyheder hyppigt og ved udviklingsprojekter, hvor løsningen udvikles via nye erkendelser og ideer i samspil med brugerne. Udvikling med løsningseksperimenter - forsøg, modeller og prototyper. Bruges når der er usikkerhed om midlerne – hvad lader sig gøre? Herunder at få brugerne med. Planen består først af en række spørgsmålsmilepæle og risk stones, hvor usikkerheder skal være afklaret. Når usikkerhederne primært findes på teknologiområdet og på forretningsområdet, bruges prioritering af usikkerhederne som nøgle til fremgangsmåden. Når usikkerhederne primært findes på det organisatoriske område og det politiske område, bruges en forandringsstrategi som nøgle til fremgangsmåden.
- Eksplorativt forløb. Er baseret på, at der er meget lidt viden om muligheder og ydre vilkår og at det er den mulige belysning af dem, der bestemmer både endelige mål og videre fremgangsmåde. Planen består af afklaringspunkter med forudgående eksperimenter og undersøgelser – men kun frem til næstkommende afklaringspunkt. Der kan være en hypotese som 'mål', men den kan ændres sig undervejs. Successiv ny planlægning bestemt af afklaringerne. Bruges når målet er usikkert og mest har karakter af hypotese (ide) og når midlerne ikke kendes.

# Projektorganisationen – samvirkets arena



# Projektorganisationen – samvirkets arena

Projektorganisationen fremstilles ofte som den til opgaven skabte organisation – afgrænset som en enhed og med leder og projektgruppe. Det er rigtigt i den forstand, at vi gerne vil tydeliggøre projektet som en prioriteret opgave og tydeliggøre, hvem der arbejder med opgaven. Vi vil også gerne skabe samlingspunktet og befordre fællesskabet for de medvirkende.

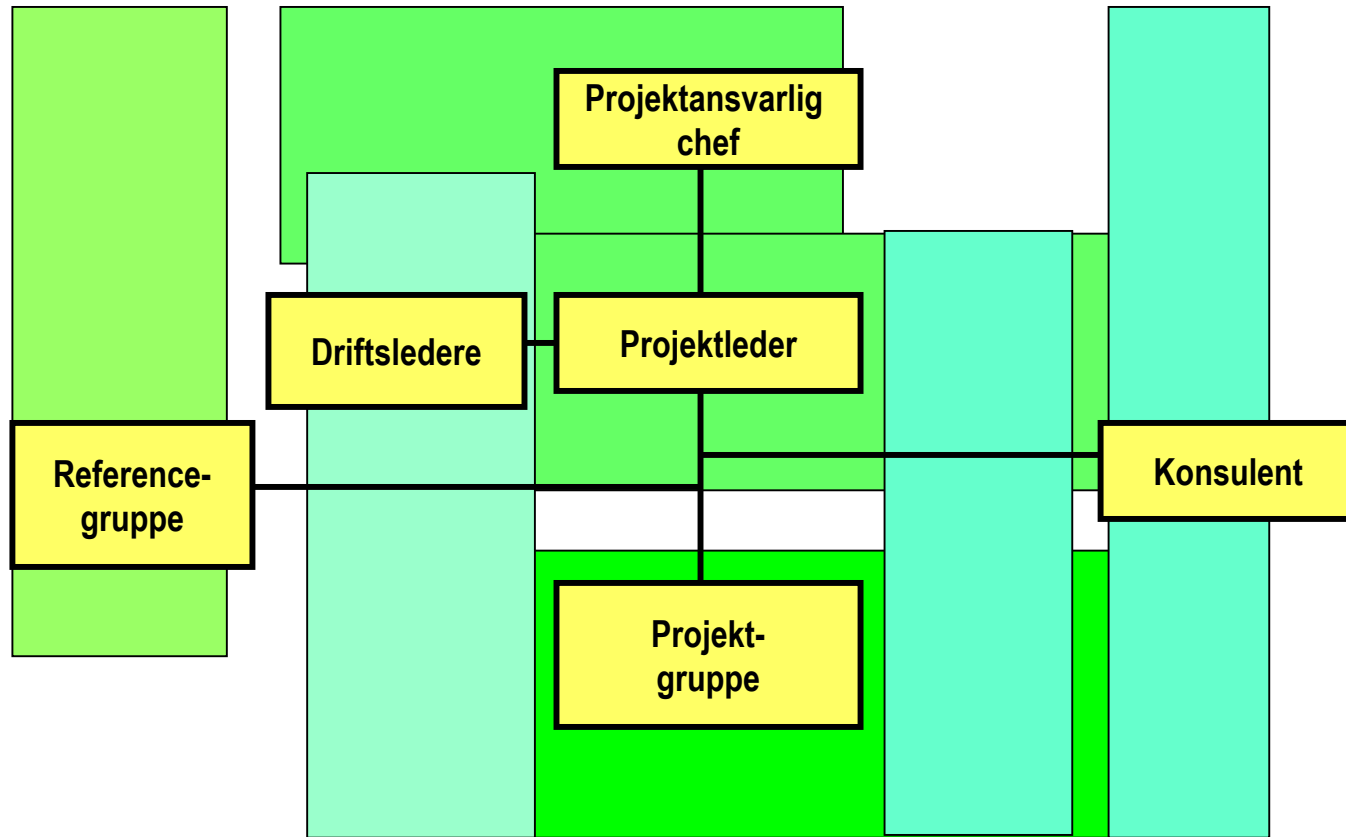
Men vi må forstå begrebet ‘medvirkende’ i bred forstand – ikke bare de, som er i projektgruppen. Projektet henter kompetencer, ressourcer og ideer hos andre. Projektets resultater i form af produkter og deres anvendelse skal ejes og udføres eller bruges af andre. Projektorganisationen ophører, men projektets resultater skal leve i eftertiden. De erfaringer og den læring, som projektet har ført til, skal bruges i nye projekter.

Derfor er det naturligt at opfatte projektorganisationen som ‘samvirkets arena’. Det er samvirket med kompetenceorganisationen – de der leverer kompetencer og ressourcer. Både i form af at projektet modtager og i form af erfaringer fra projektet. Det er samvirket med hele den brede brugerverden og forankringen i den verden.

Samvirket kan antage forskellige former. Overvejelserne gælder graden af integration versus adskillelse mellem projektorganisationen og de andre organisationer. De gælder kommunikationen mellem dem og fokus på at opnå forståelse og accept. De gælder iscenesættelsen af kommunikation mellem de interessenter, som er eksterne parter i forhold til projektet.

At organisere ud fra ideen om ‘samvirkets arena’ betyder mindre vægt på at tegne organisationsdiagrammer og mere vægt på at iscenesætte situationsbestemt kommunikation.

# Projektorganisationen tilrettelægges ud fra grundmønsteret



# Projektorganisationen tilrettelægges ud fra grundmønsteret

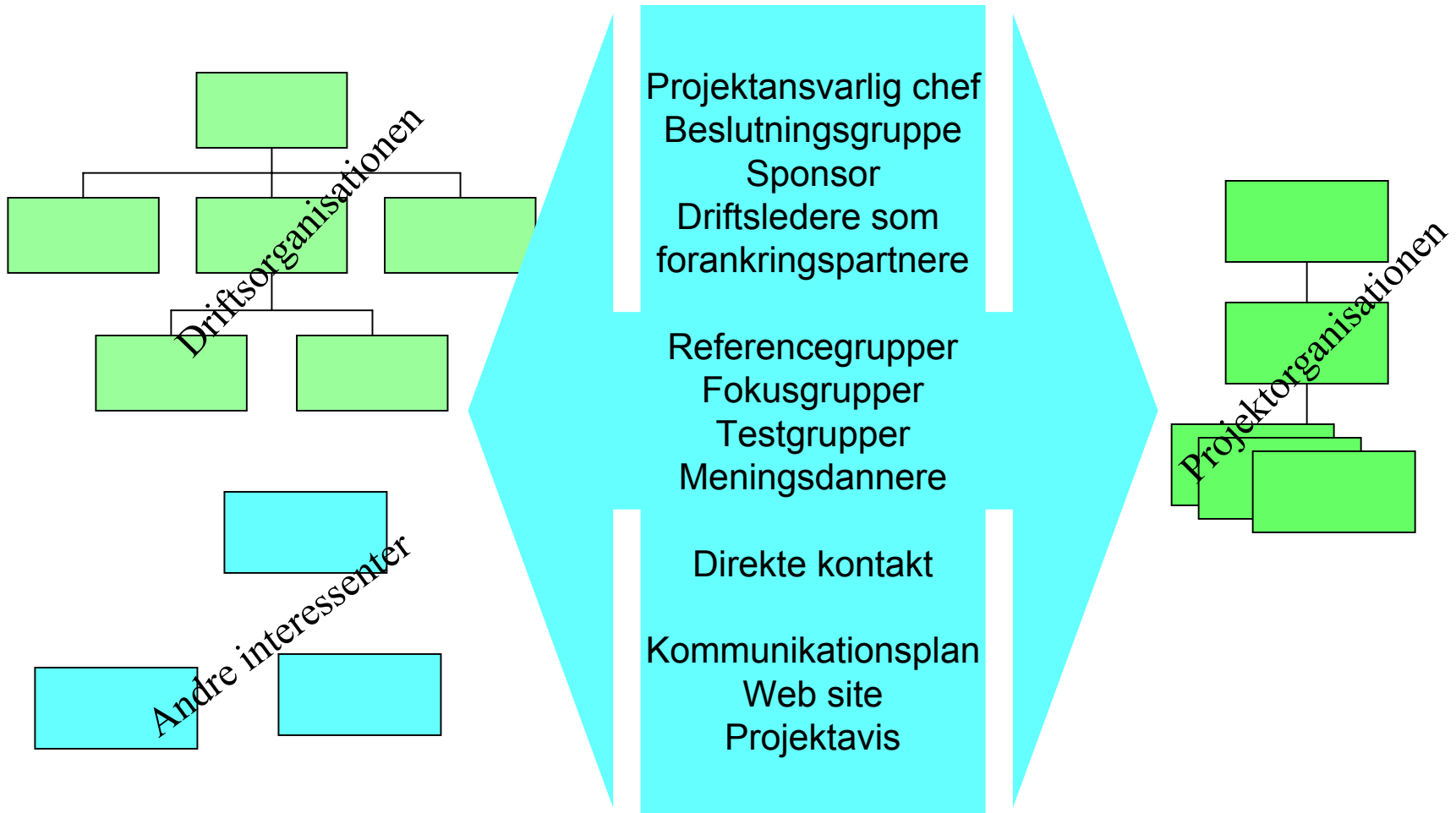
Grundmønsteret for projektorganisationen er en huskeliste for de områder, som skal tages vare på ved organiseringen af det enkelte projekt. Projektorganisationer kan formes på forskellige måder - illustrationen viser et eksempel.

Ved organiseringen bør der skelnes mellem grupper og møder. En gruppe har en fælles opgave og dens deltagere har et fælles ansvar. Opgaven kan være at levere dele af projektets produkter, at lede og koordinere projektarbejdet, at føre tilsyn og at kontrollere løsningernes kvalitet, at være bindeled mellem en større brugerkreds og projektet, at træffe fælles beslutning.

Møder tjener til kommunikation for at opnå koordination og samvirke. Projektlederen og nøglepersoner kan mødes for at koordinere og beslutte om projektarbejdet. Virksomhedens chefer kan mødes for at beslutte om projektet. Der kan arrangeres møder med brugere for at informere, indhente oplysninger, afprøve løsninger osv. Personer, som mødes jævnligt eller efter behov, behøver ikke at udgøre en gruppe.

Der kan spores en tilbøjelighed til at bygge projektorganisationer med mange grupper, som primært tjener kommunikationsformål, men som ikke føler medansvar. Det bør man undgå, for grupperne kan blive en unødigt binding. Det kan være mere hensigtsmæssigt at arrangere møder efter behov og med deltagere valgt til mødesituationen. En projektorganisation på gruppeform kan i uheldige tilfælde blive for statisk. Organiseringen af projektarbejdet og kommunikationen bør snarere ses som en række iscenesættelser af arbejds- og kommunikationsopgaver. Projektorganisationen kan have en kerne, som er den faste struktur, men skal i øvrigt tilpasses projektforløbet og bruges af projektledelsen som et aktivt instrument ved styringen.

# Organisering af det udadvendte samvirke



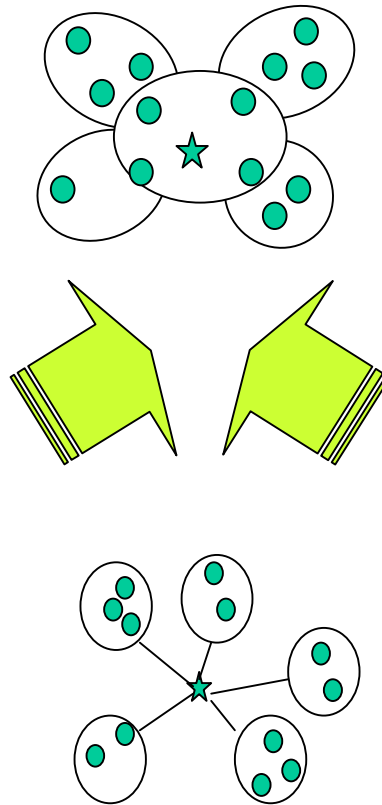
# Organisering af det udadvendte samvirke

Det udadvendte samvirke retter sig mod to hovedgrupper af interessenter - ejerne og brugerne af projektets resultater henholdsvis interessenter, som undervejs skal levere ressourcer, tilladelser, godkendelser m.m. Den sidst nævnte gruppe er specielt relevant ved projekter, hvor der er behov for et tæt samspil undervejs med kunde, interessenter og projektansvarlig, f.eks. ved store anlægsprojekter og innovationsprægede udviklingsprojekter.

Samvirket med ejerne og brugerne må skabes gennem en tæt integration mellem projektorganisationen og driftsorganisationen. Forankringen af ansvarligheden for at kunne og ville anvende projektets produkter betyder, at projektorganisationen må involvere driftsorganisationen, lægge opgaver hos den og give plads for indflydelse.

# Organisering af det indadvendte samvirke

- Projektleder med ledelses-kunnen
- Synlig projektleder
- Projektmøder
  - Arbejds møder
  - Styrings møder
  - Sociale arrangementer
- Mødereferater
- Kontinuitet i bemanding
- Direkte personkontakter



- Start- og planlægnings-workshops
- Projekthåndbog
- Projektets info- og kommunikations-web site
- Projektrum/-værested
- Visualisering, model, plancher
- Evaluering af præstation og proces

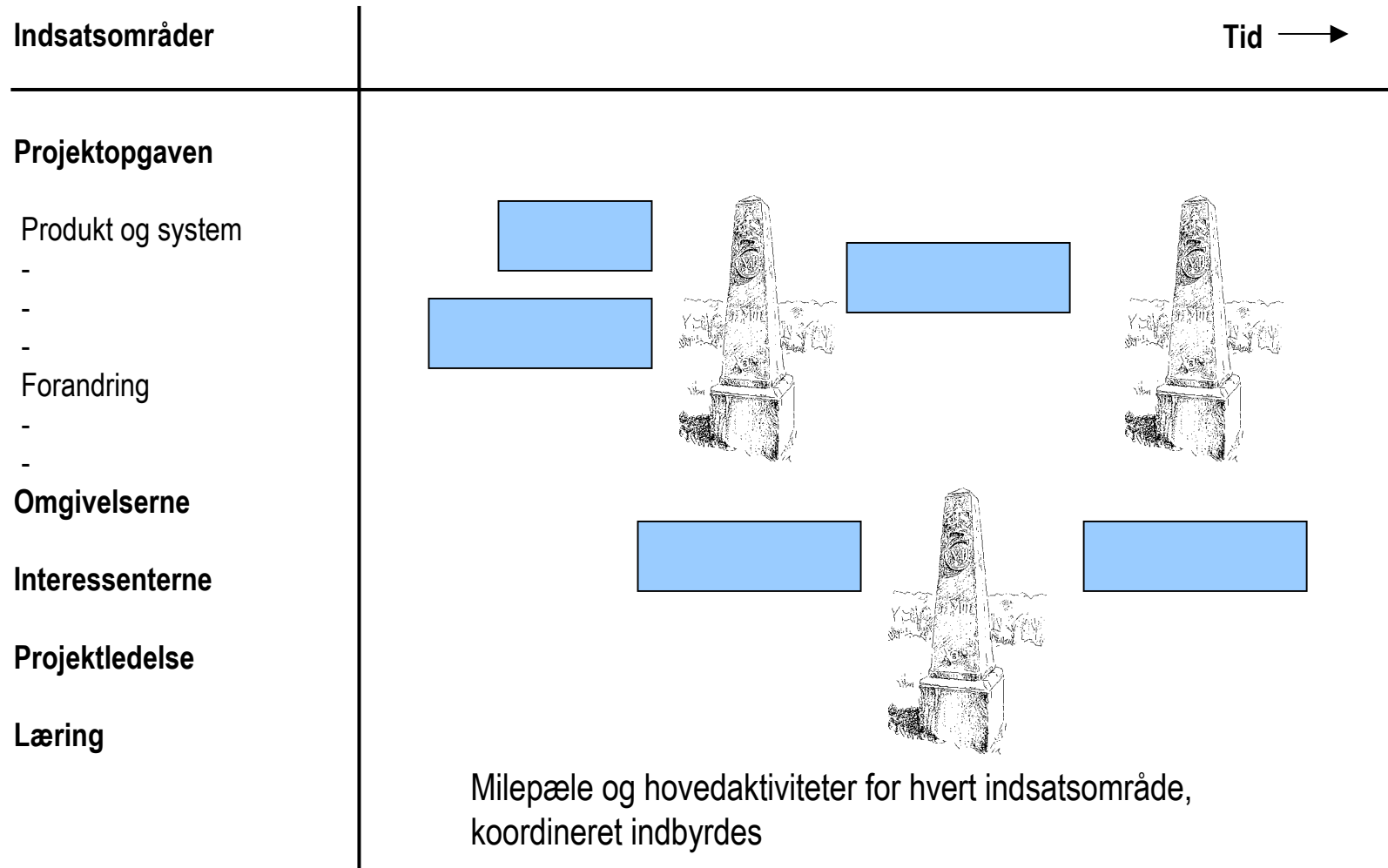
# Organisering af det indadvendte samvirke

Projektorganisationen gør brug af en række forskellige arbejdsformer og kommunikationsmidler.

Jo mere struktureret og gennemskuelig projektopgaven er, jo lettere er det at udarbejde plan og opgavefordeling - og at lade deltagerne arbejde med hver sin opgave, koordineret af planen og styringsmøder.

Jo mere ustruktureret og uigennemsigtig og turbulent projektopgaven og omgivelserne er, jo mere nødvendigt er det, at deltagerne arbejder tæt sammen med adgang til direkte kommunikation så snart behovet er der - måske i et fælles projektrum.

# Koordinations- og styringstidsplanen



# Koordinations- og styringstidsplanen

For arbejdet i den enkelte fase tilrettelægges en milepæls- og aktivitetsplan - kaldet koordinations- og styringstidsplanen. Det udtrykker, at den ikke er en detaljeret handlingsplan, men en plan med milepæle og dertil knyttede hovedaktiviteter for hvert indsatsområde. Koordinations- og styringstidsplanen skal give overblik og vise sammenhænge mellem indsatsområderne og milepælene.

En milepæl er et mellemstadie, en tydelig tilstand eller situation, en synlig begivenhed eller et synligt (større) arbejdsresultat. En hovedaktivitet er en større arbejdsopgave og leverance, som udføres af en arbejdsgruppe, en leverandør eller et medlem af projektgruppen. Milepæle og hovedaktiviteters leverancer er en tydelig og præcis måde at delegere arbejdsopgaver på.

Koordinations- og styringstidsplanen bør også vise ansvars- og rollefordelingen knyttet til indsatsområder og milepæle.

# Projektet må være styrbart! – på flere områder



# Styring fordrer styrbarhed

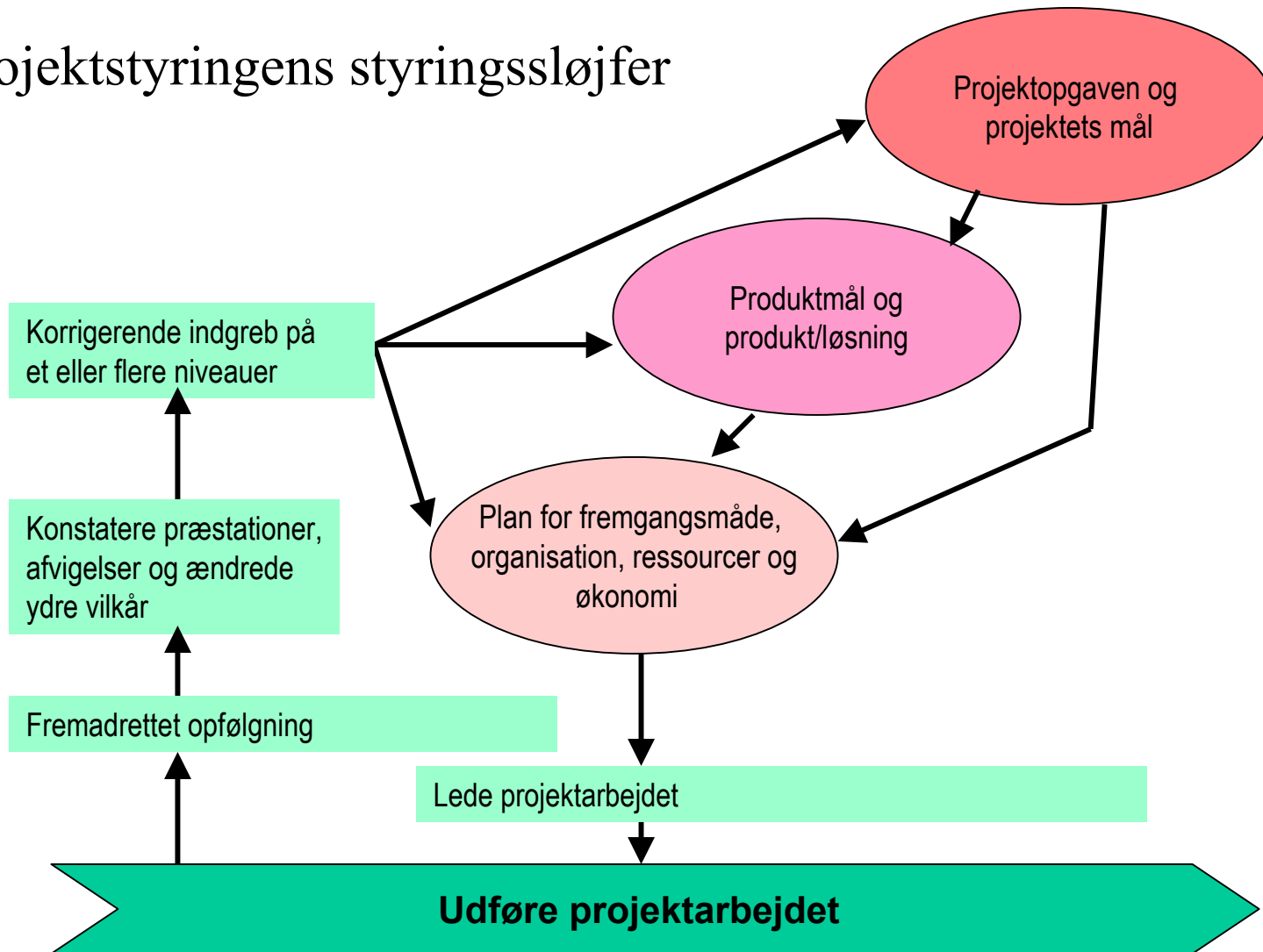
Det er ikke tilstrækkeligt at konstatere afvigelser fra mål og plan. Der må også være muligheder for aktivt og effektivt at kunne foretage ændringer. I lyset af, at man sikkert kan vente ændringer i projektets vilkår og i brugernes behov og ønsker, er det centralt at spørge: Hvordan kan man ved planlægningen indbygge styrbarhed i projektet og i planen?

Styrbarhed kan opfattes som at have alternative muligheder til rådighed - set og tænkt allerede ved tilrettelægningen. For at opnå styrbarhed er det afgørende, at disse muligheder er set, overvejet og valgt - begrundet i at vigtige dele rummer usikkerhed. Det er også vigtigt, at de holdes i beredskab længst muligt - måske helt til afslutningen af projektet. Det lyder nemmere end det er i praksis. Især konstruktion af produkter, som er fleksible m.h.t. moduler og features, er krævende. Planlægningsfilosofien er med andre ord, at der ikke lægges en ufravigelig handlings- og tidsplan, men en plan, som kan ændres – med visse omkostninger til følge.

Styrbarhed i projekter må findes på flere områder:

- forventningerne til udbytte og målingen af disse resultater – justere forventningerne undervejs og måle det reelt opnåede udbytte
- produktet – prioritering af funktioner og egenskaber, modulær opbygning, ændringer undervejs, etapevis fremtagning
- fremgangsmåden og tidsplanen – timeboxes, tidsbuffer overfor større usikkerheder, alternative fremgangsmåder
- budgettet – budgetreserve til usikkerheden, disponering af pengene med benefit-cost overvejelse, estimat over færdiggørelsesomkostningerne
- grænsefladerne – successiv afklaring af grænseflader mellem produktet og omgivelserne og mellem produktets elementer. Reel løsning af grænsefladepørgsmål
- aktørerne – åbenhed om usikkerhederne, resolut handling, vilje til at skabe fælles løsning, fleksibilitet mht. opgavegrænser
- samvirket og aftalerne – partnering aftaler, incitament til helhedsløsning, reel håndtering af ændringer
- interessenterne – åbenhed om usikkerheder, prioritering af ønsker, tydelighed om interessekonflikter, beslutningsdygtighed
- de politiske vilkår – balance mellem udmeldinger om usikkerheder og mål, effektivt beslutningsforum, tydelig kommunikation om ændringer og deres årsager

# Projektstyringens styringsløjfer



# Projektstyringens styringsløjfer

Opfølgningen fører til konstatering af afvigelser fra mål og plan og fra de forudsætninger som de bygger på – både skete afvigelser og forventede kommende afvigelser. Reaktionen på disse afvigelser må føre til ændringer, enten i fremgangsmåden (metoder, aktiviteter, tidsplan, organisation, bemanning/ressourcer, budget) eller i løsningen (produktmålet) eller i projektet (opgaven, nyttemålene).

Det betyder ikke, at det er unyttigt at sætte mål og rammer og at udarbejde planer, men at de naturligvis må ændres, når vilkårene og fornuften tilsiger det. Den gode styring er dermed at reagere i tide og at træffe fornuftige beslutninger. Hvis alle aktører i projektet (projektansvarlig chef, beslutningsgruppens medlemmer, projektleder og projektmedarbejdere, interessenter) i forbindelse med styring blot gør, som de synes bedst, bliver mål og planer hurtigt illusoriske. Mål og planer er aftaler, og ændringer heri må derfor ikke foretages uden videre. De må foreslås, begrundes og besluttes. Nogle ændringer kan besluttes af projektledelsen, fordi den ved planlægningen har fået rammer og beføjelser. Mere gennemgribende ændringer – typisk i projektmål, projektrammer og produktmål – må besluttes af projektansvarlig chef hhv. opdragsgiver.

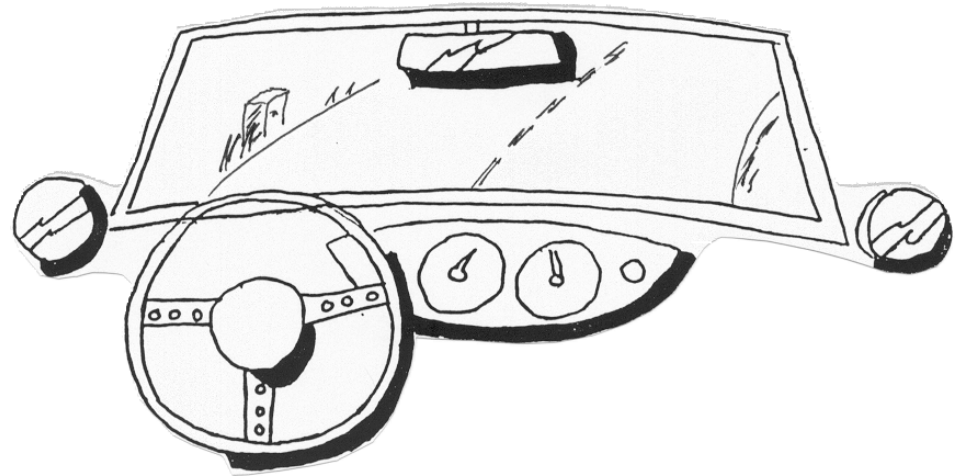
Projektets indre og ydre usikkerheder sætter vilkår for planernes karakter. På det længere sigt er hovedplanen udtryk for et ønsket forløb, men den må også være en beredskabsplan overfor de forudselige usikkerheder. På kortere sigt sigter planerne dels på at forberede aktiviteter – gøre dem mulige – og dels på at fastlægge hvad der skal gøres.

# Fremadrettet opfølgning

- Ret blikket mod projektets slutsituation og tiden derefter
- Hold øje med udvikling og hændelser uden for projektet, med relation til projektet
- Rapporter forventet slutsituation versus målsat slutsituation
- Disponeringstænkning - konsekvens, værdi, egnethed for brugerne

*Det er kun det, som ligger foran dig, du kan forsøge at styre*

*Hvad der ligger foran dig bestemmer, hvor langt du er kommet*



# Fremadrettet opfølgning

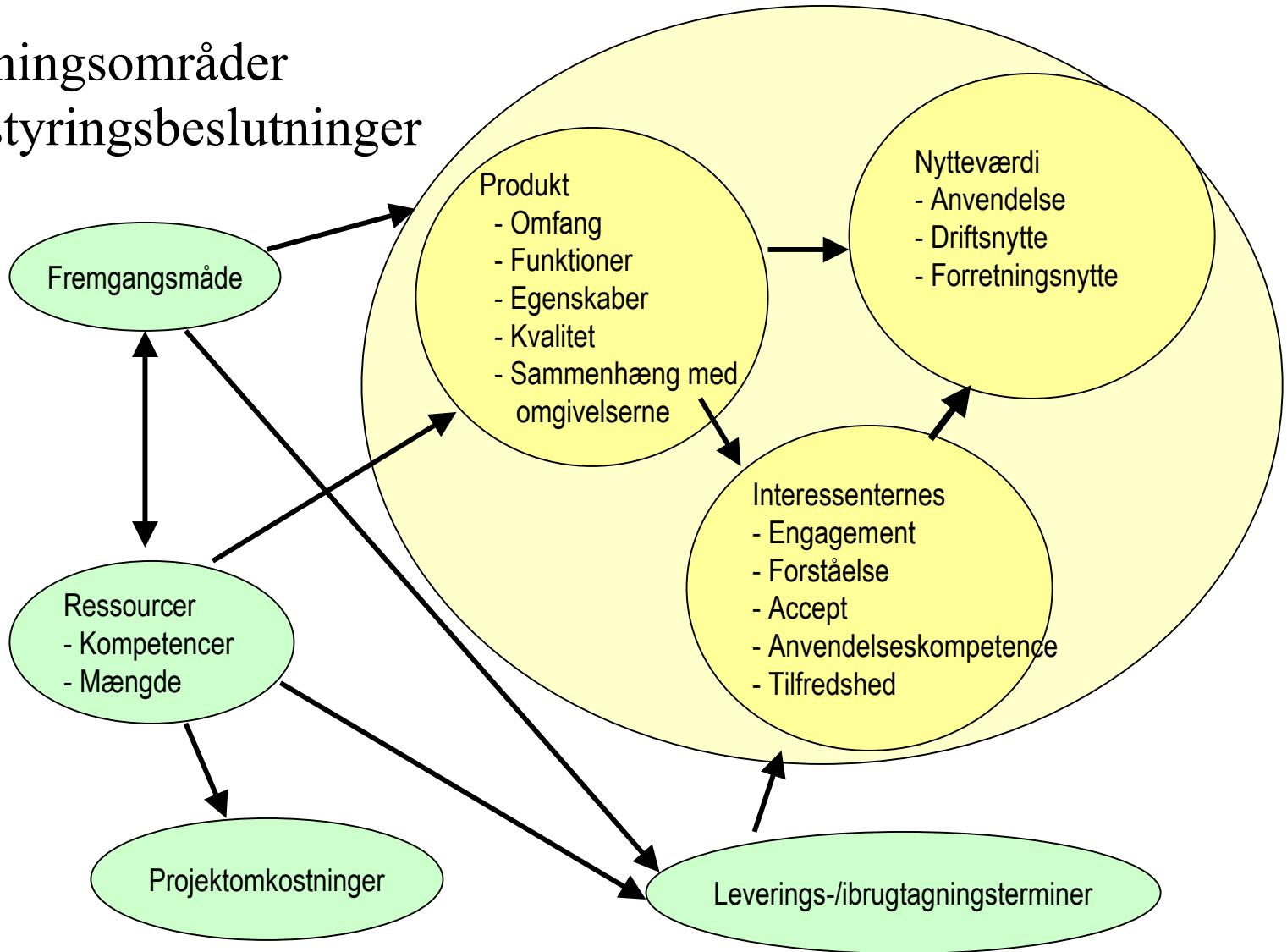
Styring tager udgangspunkt i projektformuleringen og projektplanen. Undervejs følger projektledelsen op ved at se, hvad der er udrettet og brugt, og hvad der skal ske. Klassisk opfattes opfølgningen som at gøre status med hensyn til, hvad der er udført og forbrugt, men vi vil introducere begrebet ”fremadrettet opfølgning”. Begrundelsen herfor er, at projekter og deres planer ofte må ændres, fordi de ydre forudsætninger ændrer sig og fordi erkendelsen af, hvad man vil opnå og hvordan, udvikler sig undervejs. Det er begrundelsen for, at alle projektets elementer bør medtages i styringen, dvs. også elementerne i projektets omgivelser. Vi lærer undervejs. Hvor langt vi er nået i projektførløbet bestemmes mere af, hvad vi mangler at udføre end af det vi har udført.

Den *fremadrettede opfølgning* er en central teknik i projektstyring. En variant heraf er ”Disponeringstænkning”. Enhver projektdeltager kommer til at gøre valg og at træffe beslutninger, som har konsekvenser i fremtiden - og oftest for andre. Man ”disponerer” med andre ord på andres vegne.

Projekt opfølgningen omfatter seks forhold - afledt af 5x5 modellen:

- Fundamentet, dvs. om de ydre forudsætninger for projektet, dets mål og dets betydning fortsat er til stede, om projektet fortsat er relevant
- Præstationen, dvs. det udførte arbejde eller rettere de præsterede resultater, såvel mængde som kvalitet
- Interessenternes, specielt opdragsgivers, kunders, brugeres tilfredshed med resultater, arbejdsproces og samarbejde
- Fremdriften, dvs. hvorledes arbejdet følger tidsplanen
- Omkostningerne, dvs. hvorledes forbruget, såvel i ressource mængder og materiale mængder som kroner, svarer til budgettet
- Effektiviteten, dvs. hvor effektivt og produktivt projektarbejdet udføres - og hvor godt samarbejdet i og omkring projektorganisationen fungerer

# Virkningsområder ved styringsbeslutninger



# Virkningsområder ved styringsbeslutninger

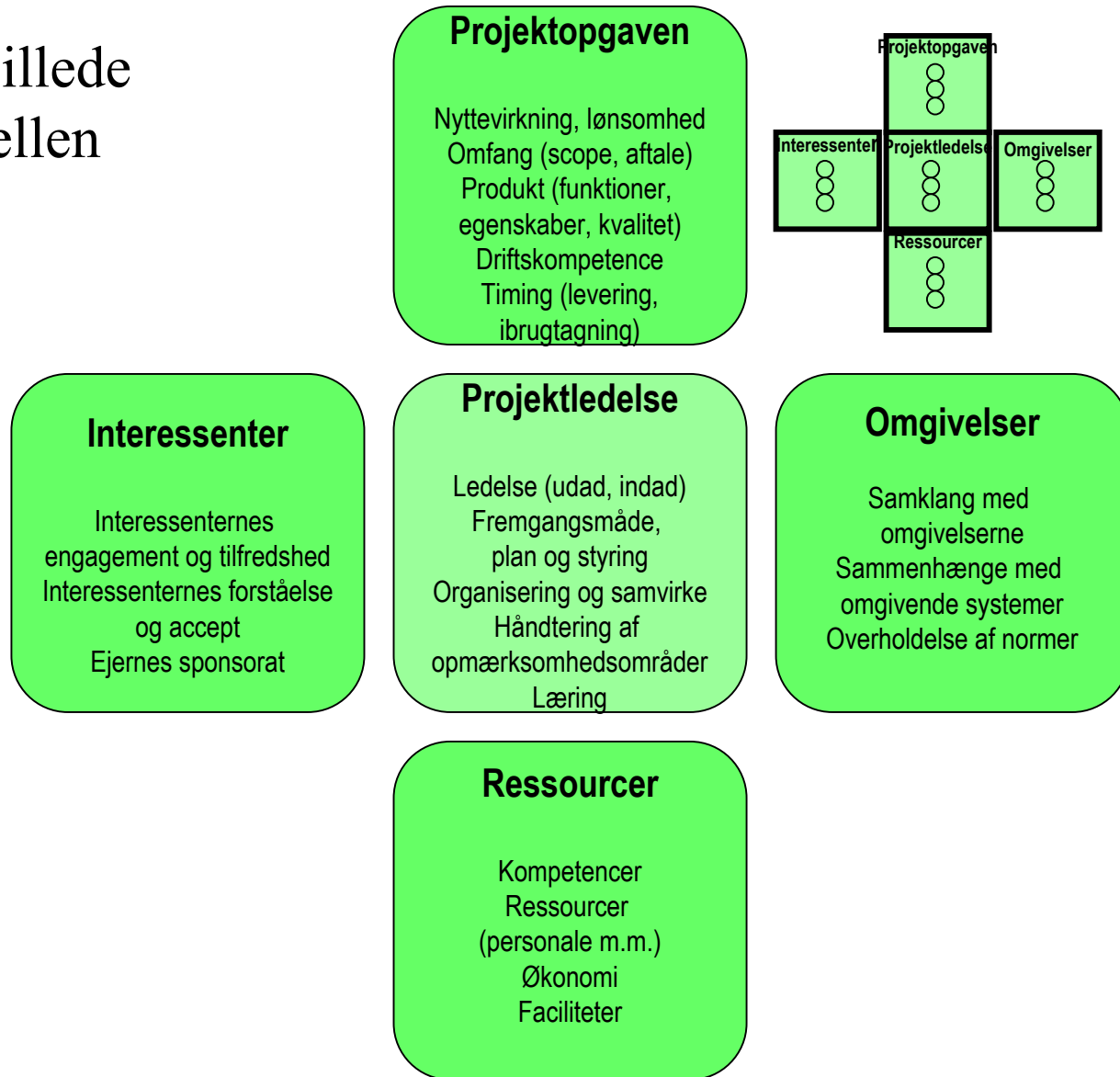
At styre betyder at træffe beslutninger undervejs i projektforsløbet - om mål, løsninger, kvalitet, fremgangsmåde, ressourcer, tidsterminer, omkostninger. Hver beslutningssituation kan have flere eller færre løsningsmuligheder at vælge imellem, og beslutningen har konsekvenser på flere dele af projektet. En beslutning vil have flere virkninger (konsekvenser).

Modellen kan anvendes som den generelle huskeliste for konsekvensovervejelser ved hver beslutning.

Ideelt træffes beslutningerne ud fra ”disponeringstænkning” - hvad betyder beslutningen for projektejer og for brugerne? Men projektets parter vil også tænke i beslutningers effekt for dem selv. Derfor må væsentlige beslutninger træffes af projektledelsen eller projektets ejer.

Denne model kan føres videre til projektets resultatbillede.

# Resultatbillede 5x5 modellen



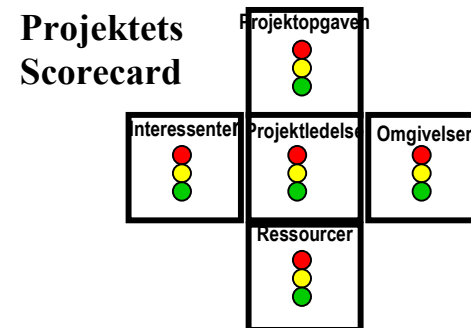
# Resultatbillede - 5x5 modellen

Et statusbillede for projektet er et øjebliksbillede med beskrivelse af det skete siden sidst og et blik på den nærmeste fremtid. Det kan suppleres med ”Projektets Resultatbillede”. Her er 5x5 modellen anvendt som struktur for billedet. Ideen er at tilskynde til at se frem til projektets slutsituation. Status og ny viden om fremtiden omsættes til en fremskrivning ”sådan forventer projektledelsen at slutsituationen vil blive”.

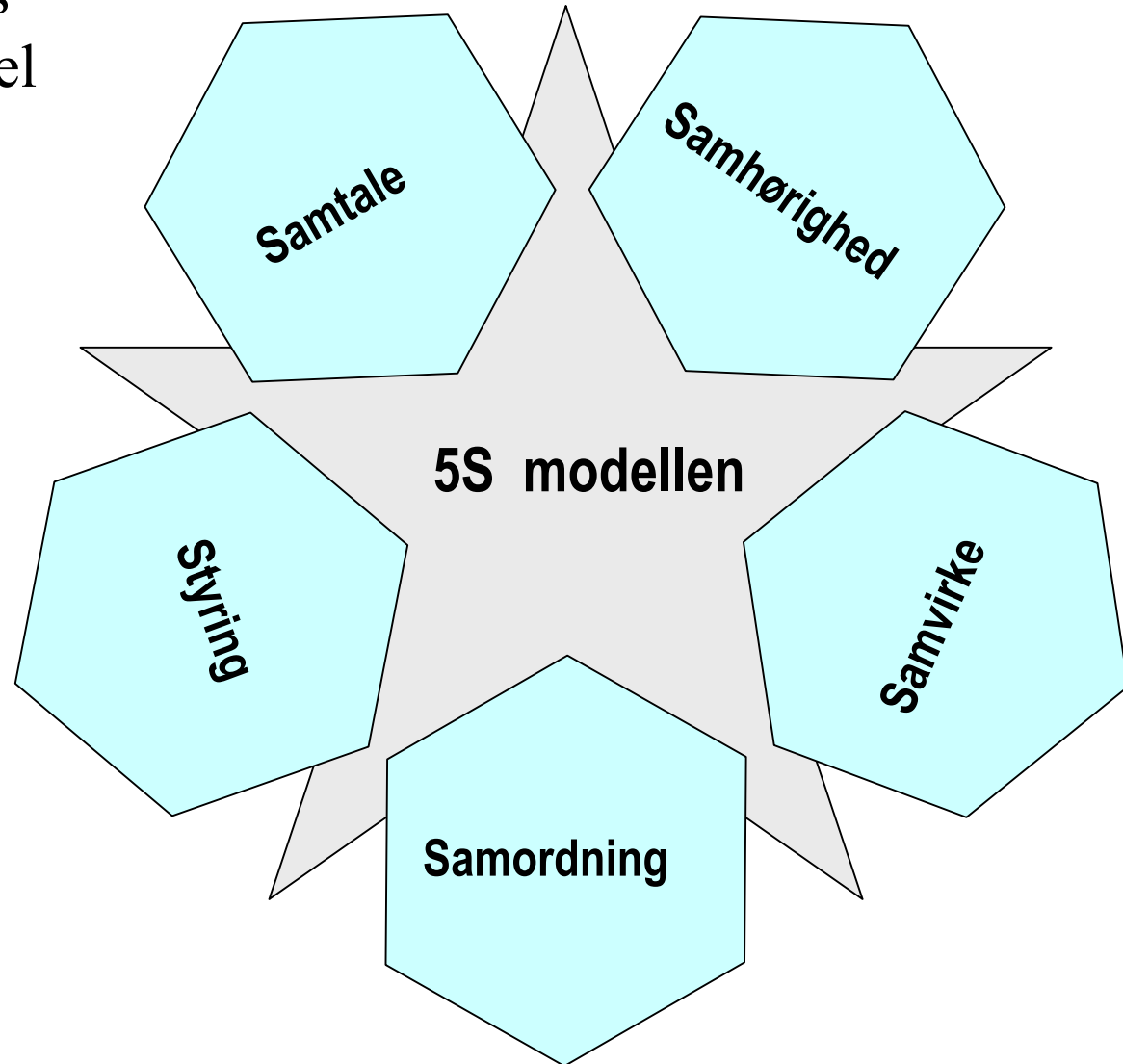
Ved den klassiske projektstyring holdes det forventede resultat op imod enten oprindeligt mål, plan og budget, eller de senest besluttede mål og rammer. Ved det komplekse projekt i turbulente omgivelser kan målet flytte sig undervejs, så det er ofte bedre at begynde med måling af de vigtige interessenters tilfredshed og opfattelse af opfyldelsen af deres forventninger. Det kan suppleres med andre målfaktorer.

I alle tilfælde kan afvigelserne fra mål eller graden af tilfredshed føre til, at resultatbilledet kan forsynes med lyssignaler - grøn, gul, rød - for umiddelbar visualisering af den aktuelle situation eller den mulige slutsituation.

Resultatbilledet er tæt knyttet til ”Projektets ledelsesrapport” til virksomhedens ledelse eller til beslutningsgruppen og den projektansvarlige chef. Ledelsesrapporten er kortfattet, ser fremad, fokuserer på afvigelser og nødvendige beslutninger.



# Projektgruppens samarbejdsmodel



# Projektgruppens samarbejdsmodel

Sammenfattende kan grundlaget for det gode samarbejde i projektorganisationen udtrykkes ved fem elementer - 5S modellen. De er samtidig virkemidler, som kan anvendes, når projektorganisationen skal arbejde med dens interne kultur. Elementerne er:

- Samvirke (Collaboration)
  - Hjælpe andre medarbejdere til at bidrage med deres bedste. Åbenhed og dialog og påvirkning af andre.
  - Arbejdsbidrag med en oplevelse af fælles værdi. Engagement, initiativ og fokus på muligheder.
- Samordning (Coordination)
  - Fodslaw om mål. Nogle vil sige ”fælles mål”, men det kan være ambitiøst, når gruppen også rummer et spændingsfelt af interesser og holdninger. Det gælder snarere om, at alle forstår målet og accepterer at arbejde på at nå det.
  - Skabe helhed. Skabe sammenhænge over grænsefladerne - arbejdsbidrag som passer sammen med andres bidrag. Gå ud over egne og andres grænser og skabe synergi og helhed. Indsyn i hinandens områder.
- Samtale (Communication)
  - Information. Informere aktivt og indgå i dialog med de andre om problemstillinger, ideer, løsninger og fremdrift.
  - Søge oplysninger. Stille spørgsmål, søge sparring og prøvning af ideer.
- Samhørighed (Coalition)
  - Synlighed som gruppe indadtil og udadtil. Fællesskab om opgaven.
  - Fælles værdigrundlag. Et accepteret sæt af normer og spilleregler for arbejdskulturen, adfærden, samværet i gruppen og også for dens adfærd udadtil.
- Styring (Control)
  - Professionelt virke. Anvende metoder, turde eksperimentere, reflektere over erfaringerne.
  - Ledelse. Tydelig placering af ledelsesrollen (eller ledelsesrollerne) i gruppen. Respekt for aftaler.

# En projektgruppe er anderledes

## *Opgaven*

- Opgaven er et spændingsfelt - deltagerne ser den fra hver deres position, har hver deres interessefelt og opfattelse af succeskriterier
- Deltagerne har hver deres faglige kunnen og fagsprog. Vanskeligt at forstå hinandens områder og faglige grænseflader, vanskeligt at kommunikere helhedsløsninger
- Hver deltager er fagligt professionel. Skal sikre kvalitet på eget fagområde
- Hver deltager har en faglig chef, som også føler ansvar for professionalisme og kvalitet
- Kunden og produktets brugsverden er måske usynlig for nogle af deltagerne. Information herom formidles af andre

## *Samvirke udad*

- Mindst én anden leder (herunder også andre projektledere) ønsker også arbejdsindsats fra den enkelte deltager
- Projektet er et spændingsfelt. Nogle deltagere er repræsentanter for en større kreds af kollegaer og skal varetage deres interesser (oplever pres) - men også påvirke dem til at forstå og acceptere nyt
- Deltagerne kan opleve at være de upopulære - eller de interessante

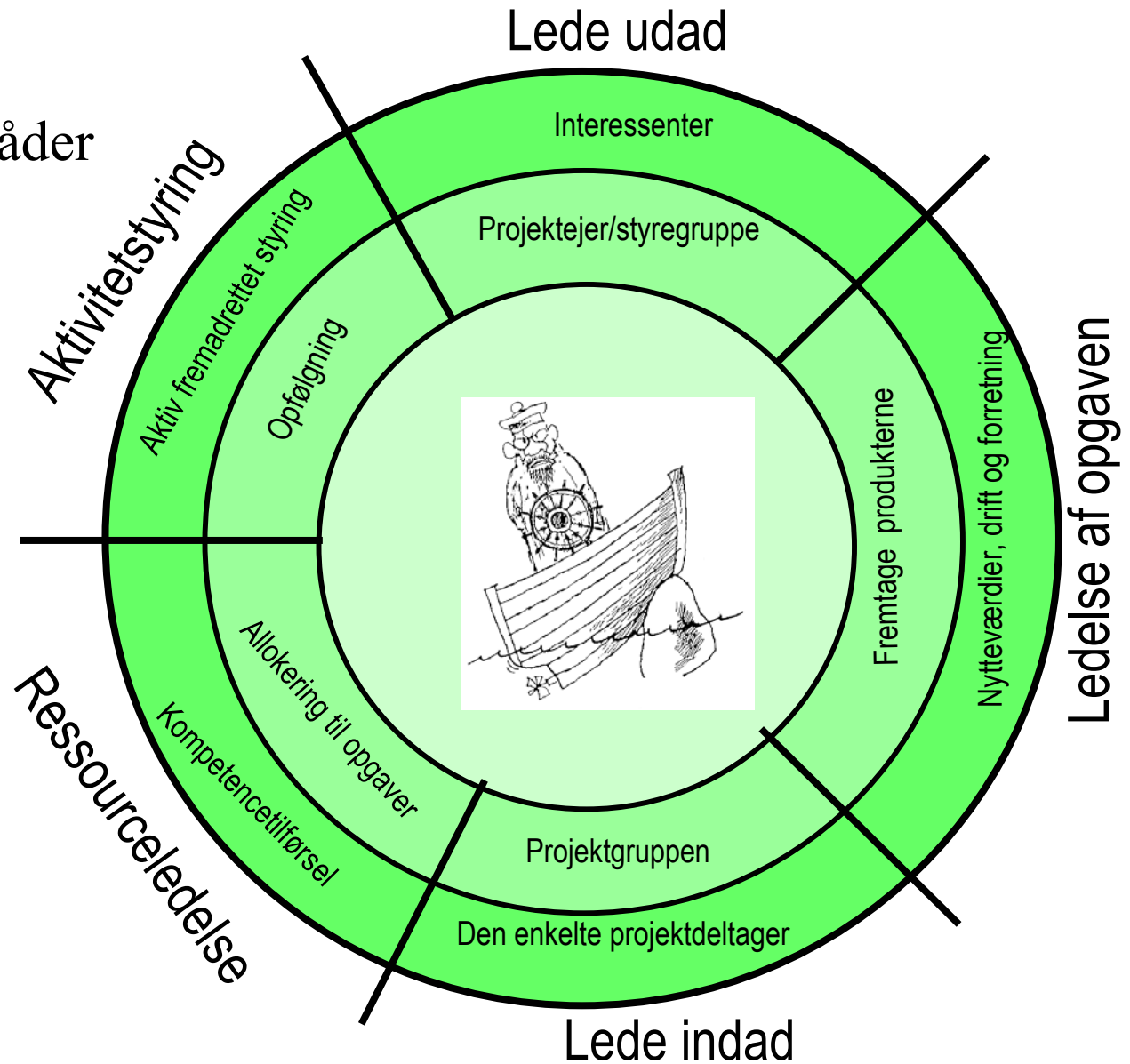
## *Samvirke indad*

- Gruppen er sammenbragt - ikke alle har selv søgt jobbet
- Samarbejdet er opgavebestemt. Det ophører med opgaven
- Samarbejdet er på deltid. Andre opgaver udføres sideløbende, i andre samarbejdsrelationer
- Deltagerne og gruppen skal hurtigt op på effektiv arbejdsindsats

## *Styring*

- Tidsplaner holder ikke altid. Svært at styre de mange sideløbende opgaver
- Nogle af deltagerne kan være usikre på ophørsforløbet og det næste job

# Projektleders 5 ledelsesområder



# Projektledelse er mere udfordrende og krævende end at lede i driftsorganisationen!

- Projektledelse er opgavebestemt. Den begynder med og den ophører med opgaven.
- Projektleder skal mobilisere og senere igen afvikle en organisation - og det skal endda gøres på kort tid.
- Projektleder leder en til opgaven sammenbragt flok medarbejdere. Nogle af dem er kun med en del af forløbet. Medarbejderne lånes og arbejder ofte kun på projektet en del af tiden.
- Projektleder udstyres sjældent med organisationens sædvanlige ledersymboler på synlighed og legalitet, såsom et kontor med skilt på døren, "kasse" i organisations-diagrammet.
- Projektleder skal lede projektet i et spændingsfelt af interesser - repræsenteret ved interessenter, som hver især har deres forventninger til resultater og indflydelse og som har magt over for projektet og hinanden.
- Projektleder udsættes for konkurrence fra andre ledere, som gerne vil dirigere hans medarbejdere. Projektleders opgave er at lede ind over andre etablerede ledelsesterritorier. Det er ikke altid muligt at give projektet dets eget uafhængige ledelsesterritorium.
- Projektleder leder medarbejdere, som hver især er professionelle på deres fagområde. Dygtigere end projektlederen.
- Projektleder leder flere fagdiscipliner og har opgaven at få et helstøbt resultat (produkt) ud af samvirket uden at kunne alle disse fagdiscipliner selv.
- Det forventes alligevel, at projektleder kender projektets faglige indhold, og at han kan besvare spørgsmål og forklare.
- Projektleders succes måles ikke blot ved kvaliteten af projektets "produkt", varigheden og omkostningsforbruget. I den sidste ende måles succes ved implementeringen af produktet. Anvendes det? Er brugerne tilfredse? Giver det forretningsmæssige og driftsmæssige nytte-virkninger? Projektleders kendskab til brugsverdenen kan være en betydningsfuld faktor.
- Projektleders ledelsesform skal have bredde og variation. Hvert projekt har sit særpræg og sit sæt aktører. Hver fase i et projekt har også særpræg. Spændvidden er ofte fra innovation til produktion.