

KONCEPT FOR PROJEKTLEDELSE

Grundmodeller til at skabe helhed i projektstyringen

Prodevo's projektkoncept har fem 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 nedtage de følgende modeller og bruge dem i dit daglige projektarbejde - med kildehenvisning.

Kommerciel udnyttelse er ikke tilladt.



De fem modeller er:

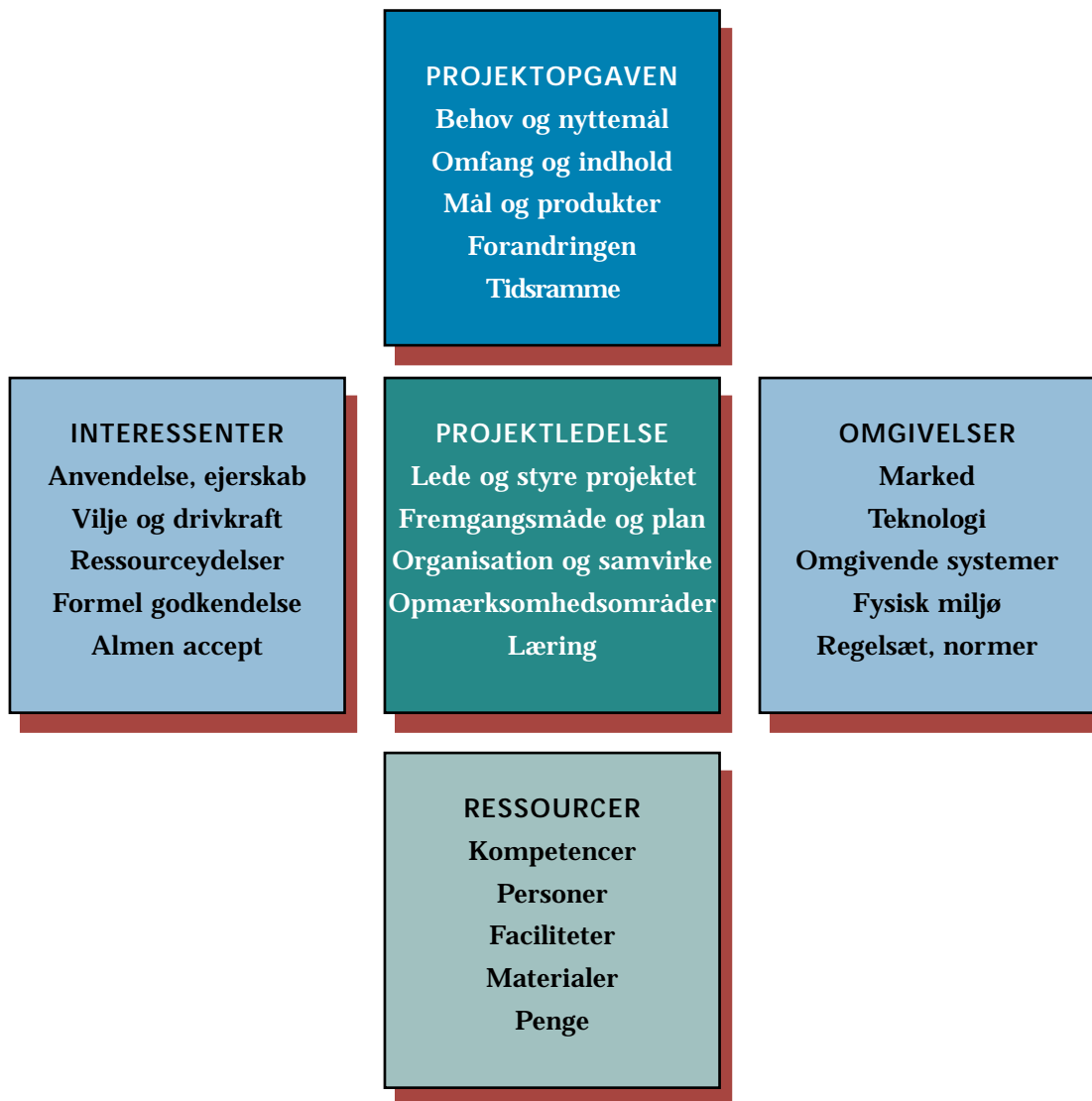
- **5x5 modellen**, der viser et projekts grundelementer. Den kan danne grundlag for en indledende planlægning af et projekt og for en løbende planlægning undervejs
- **Procesmodellen** med projektets ledelses- og arbejdsprocesser, der kan anvendes til at klarlægge, hvad der skal arbejdes med i projektet
- **Forløbsmodellen** med hovedfremgangsmåden i projekter, med faser og beslutningspunkter
- **Organisationsmodellen** med et grundmønster for projektorganisationens struktur og samvirke, der angiver hvem der skal medvirke i projektet og med hvilken rolle
- **Projektets portræt** - et billede af projektets kompleksitet og dermed dets udfordringer. Er grundlag for tilrettelægning af fremgangsmåden i projektet

Disse fem modeller danner fundament 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.

Interessentbillede - koalitionsmodel
Det "hele" projekt
Forandringsprocessens opgaver
Model for projektplanlægning
Organisering
Koordinations og styringstidsplan
Projektets opmærksomhedsområder

Styringsmodel ud fra 5x5 modellen
Fremadrettet opfølgning
Virkningsområder ved styringsbeslutninger
Resultatbillede ud fra 5x5 modellen
Projektgruppens samarbejdsmodel
Projektlederens 5 ledelsesområder

Projektets grundelementer – 5x5 modellen



Projektets grundelementer – 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.

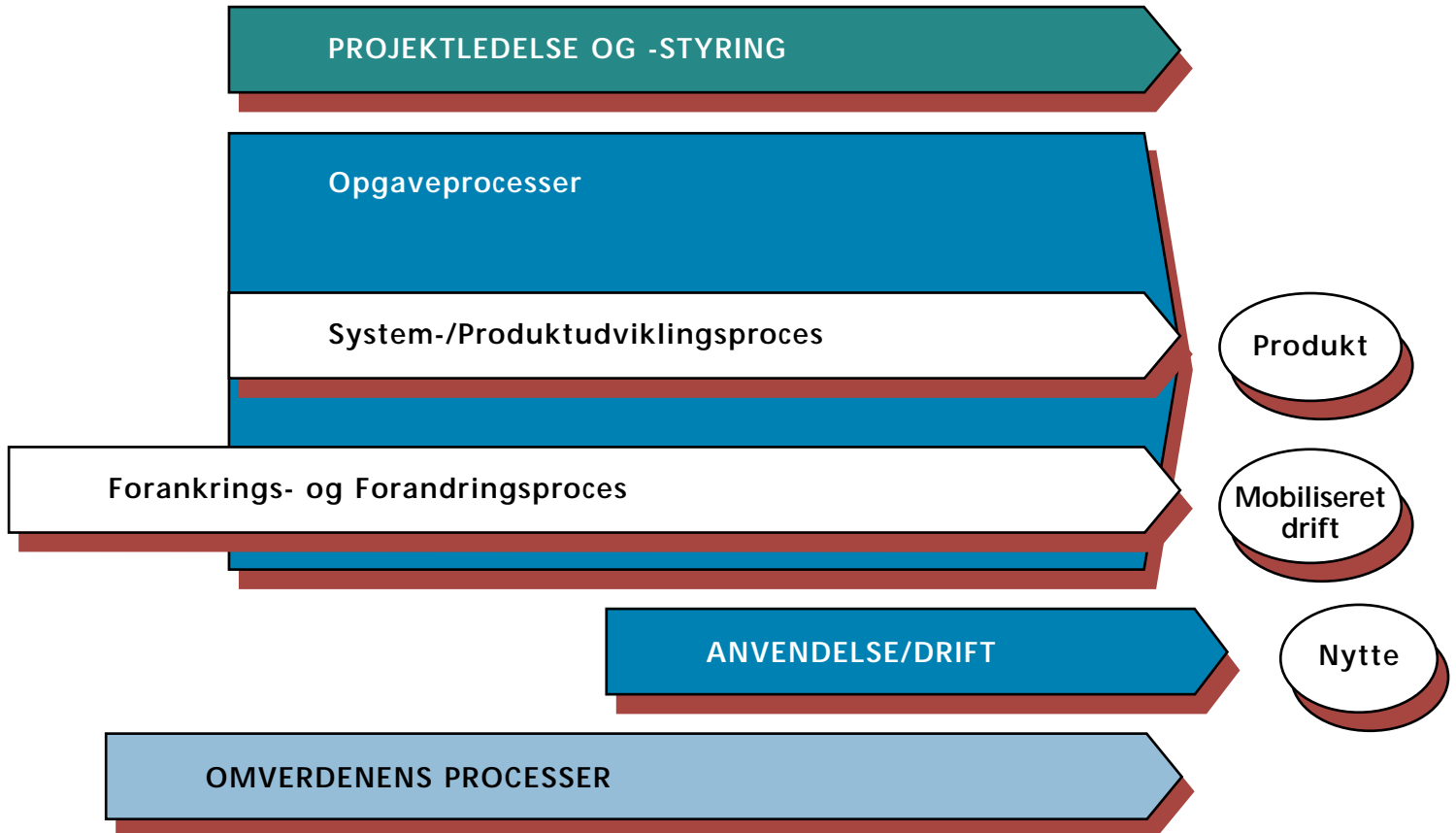
Man kan opfatte det midterste element (projektledelse) som kernen i planlægnings- og styringsaktiviteten, mens de fire øvrige elementer har rod i projektets omgivelser. Projektopgaven er baseret på eksterne behov, ressourcer tilføres projektet udefra, og projektets resultat skal afleveres til interessenterne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

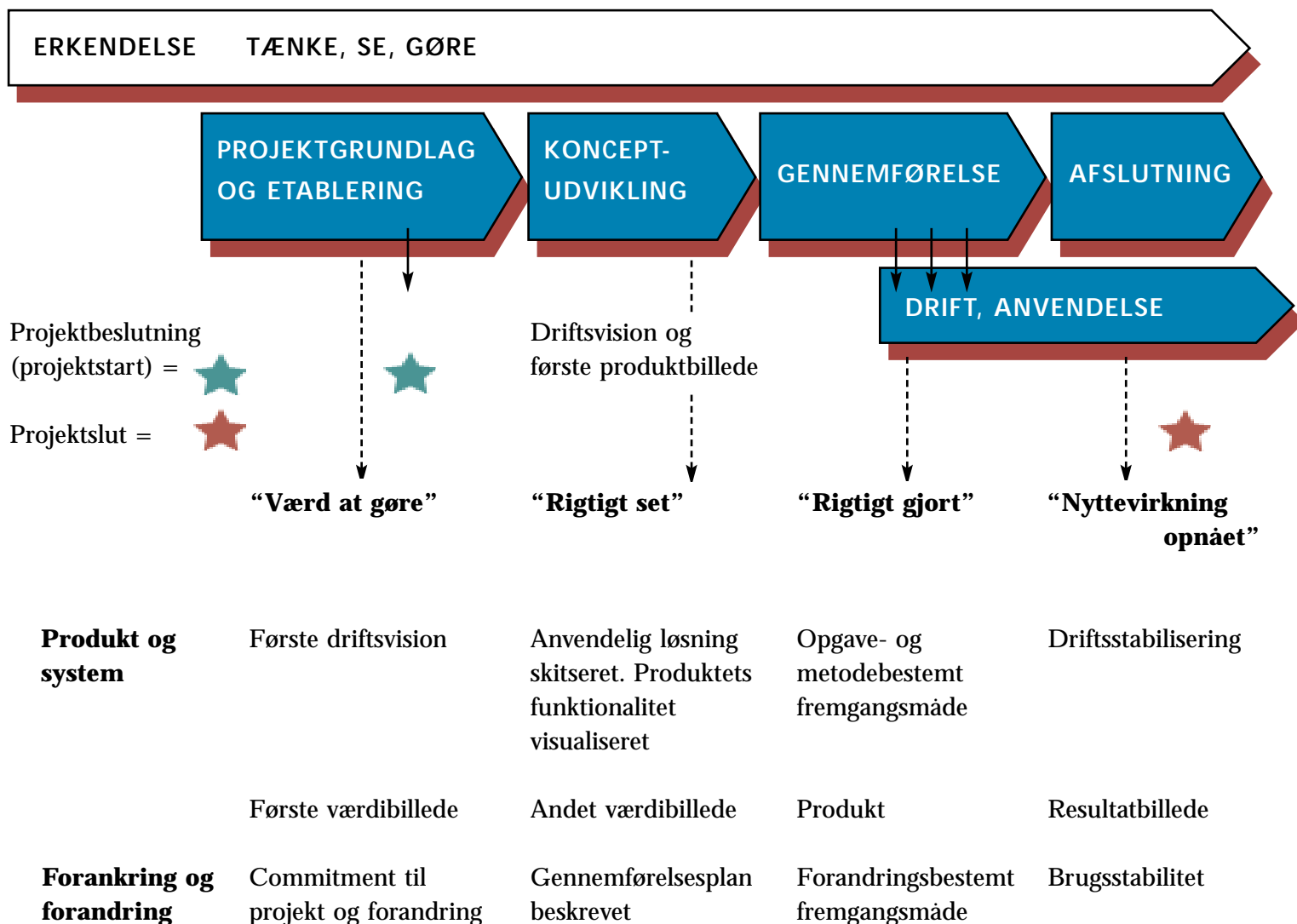
Modellen understreger, at der undervejs i projektet bør arbejdes med flere områder sideløbende. Arbejdet med projektopgaven er den dominerende proces. Procesmodellen sonder mellem udvikling og frembringelse af projektets resultat som én proces, der har sine særlige kendetegn, og forandringsprocessen, 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.

Den grundlæggende forløbsmodel



Den grundlæggende forløbsmodel

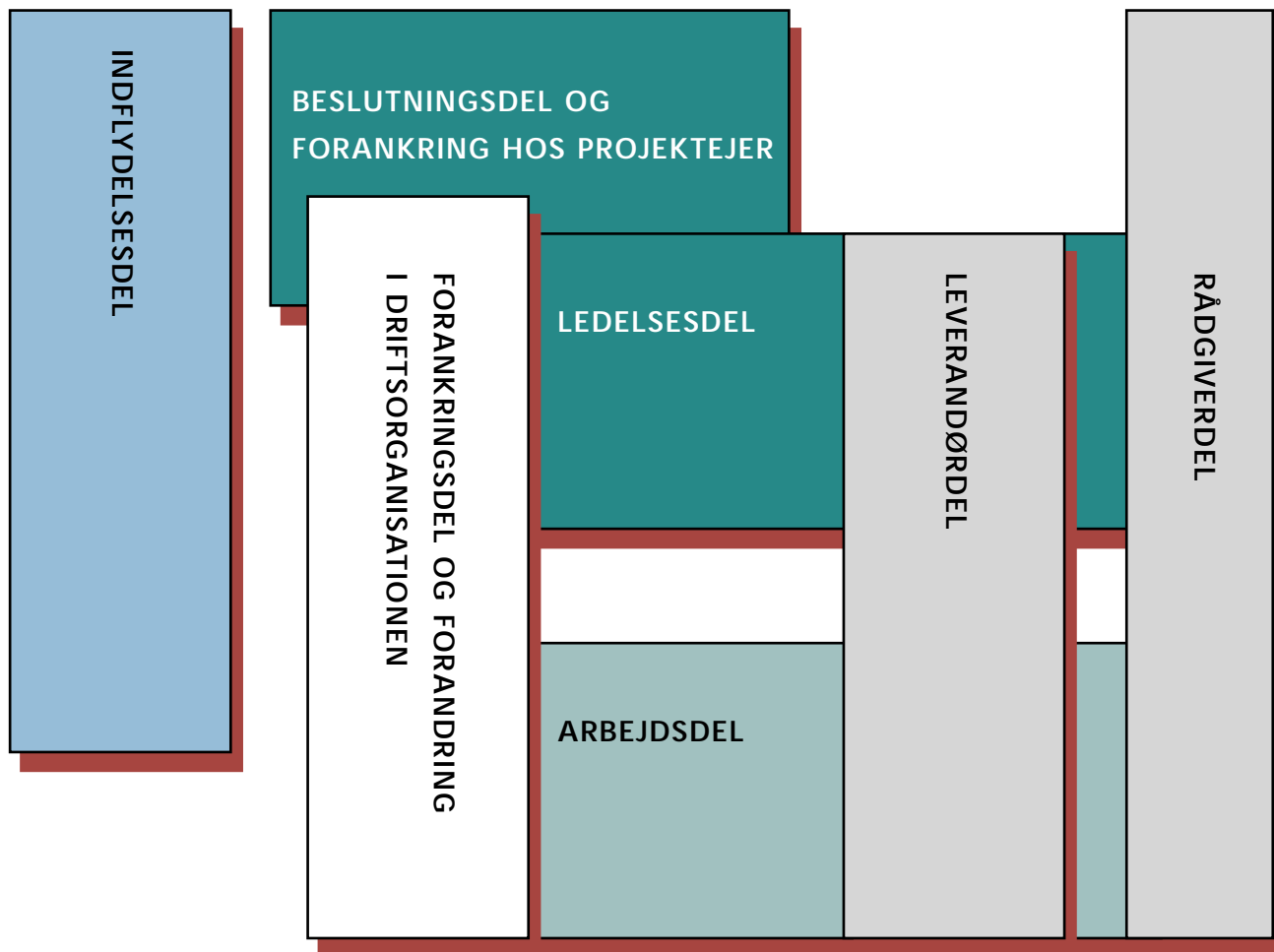
Projektets arbejdsproces kan inddrages i fem faser:

- Grundlags- og etableringsfasen - her beskrives problem, behov og potentiale og en første vision for drifts-/brugssituationen, når projektet er afsluttet. Her sandsynliggøres at projektet har værdi og at virksomheden magter at gennemføre det. Projektet får sin første afgrænsning samt forankring og opbakning hos de vigtigste interessenter
- Udviklings- og konceptfasen - her konkretiseres visionen, her søges egnede løsninger og den foretrukne løsning skabes i skitseform, også kaldt et løsnings- eller produktkoncept, med en kravspecifikation (grundspecifikation). Her arbejdes der for opnåelse af forståelse og accept af konceptet hos vigtige interessenter, og det konstateres, om virksomheden magter at gennemføre projektet. Her tilrettelægges fremgangsmåden ved gennemførelsen
- Gennemførelse af løsningen - her detailkonstrueres projektets produkter, de afprøves og gøres klar til ibrugtagning. I denne fase forberedes også driftsorganisationen til ibrugtagningen
- Drifts- og anvendelsesfasen - her sættes produkterne i drift (tages i brug), ofte i flere etaper. Startvanskelighederne afhjælpes, og drift og anvendelse forbedres og gøres til rutine
- Afslutningsfasen - her overdrages ansvaret helt og fuldt til driftsorganisationen. Resultaterne gøres op, og erfaringerne og læringen fra projektet beskrives og gøres tilgængelig for andre. Projektet lukkes

Der er nogle afgørende forhold ved forløbsmodellen, nemlig

- at erkendelse fortsætter sideløbende med udvikling og gennemførelse, fordi arbejdet med at vurdere og designe løsninger bidrager til erkendelsen. En krav- eller grundspecifikation vil først foreligge i troværdig form samtidig med, at der er en løsnings-/produktskitse eller måske endda en model eller prototype
- at konceptudviklingsfasens resultat ideelt skal føre til, at gennemførelsen kan ske målrettet med et veldefineret koncept, budget og terminer for ibrugtagning
- at et resultat af konceptudviklingen er en velovervejet etapeopdeling af idriftsættelse/ibrugtagning og dermed gennemførelsesfasen
- at gennemførelsesfasen overlapper drifts- og anvendelsesfasen, fordi produktets enkelte dele sættes i drift på forskellige tidspunkter
- at projektafslutningen først sker efter passende tids drift således, at fejl og mangler ved projektets produkter er afhjulpes og således, at ordentlig driftskompetence er opnået
- at modellen kan gøres til en dynamisk og mere iterativ løsningsudvikling ved at parallellægge faserne konceptudvikling, gennemførelse og drift
- at metodemodeller vedrørende system-/produktudvikling hhv. forandring bruges ved tilrettelægning af detailforløb i projektets arbejdsprocesser

Projektorganisationens grundmønster



se eksempler

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 projektejeren)
- Arbejdsdelen - hvor projektarbejdet udføres
- Forankringsdelen - hvor forankring hos projektets kunde-/brugerverden ledes og udføres
- Indflydelsesdelen - hvor interessenters indflydelse på projektet organiseres
- Leverandørdelen - hvor leverandører af færdige ydelser til projektet fungerer
- Rådgiverdelen - hvor projektejerens og projektledelsens rådgivere fungerer

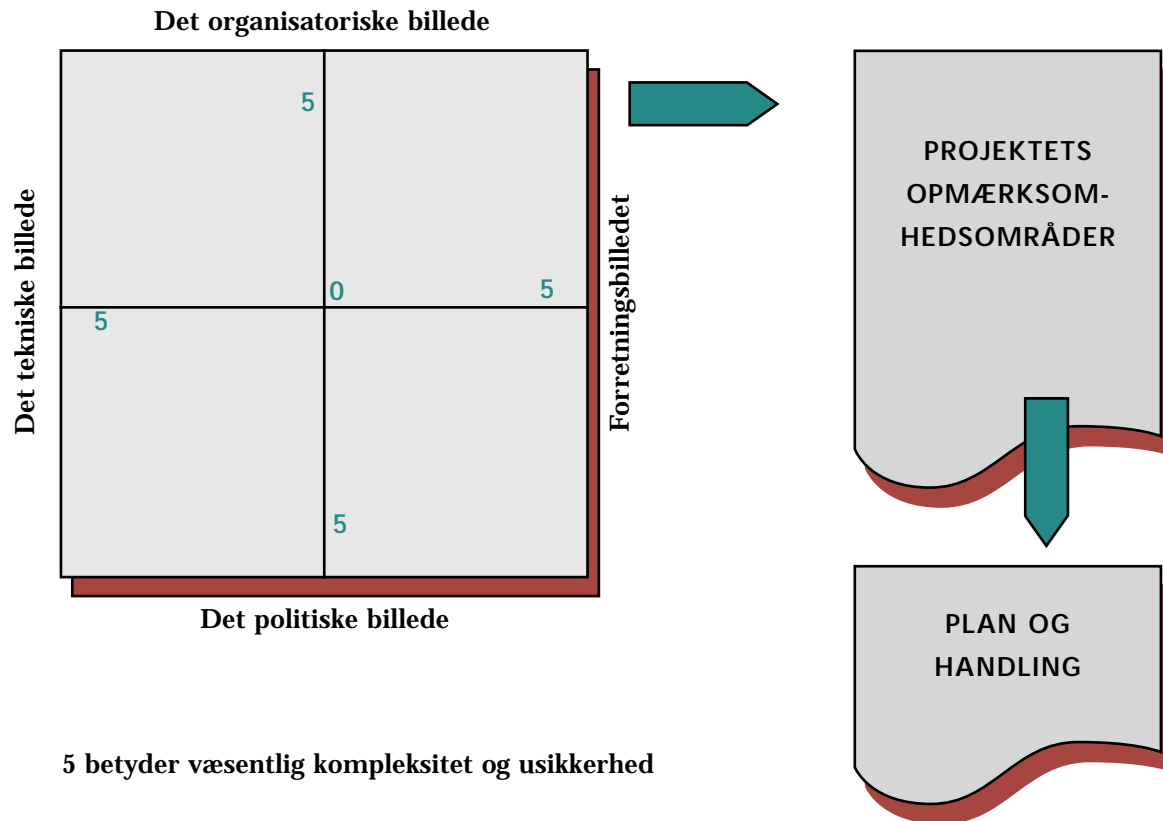
Et væsentligt træk ved modellen er, at den rummer friheden til valg af forskellige konkrete organisationsstrukturer. I det enkelte projekt kan man anvende modellen til at finde ud af, hvor betydningsfulde de forskellige dele er, hvem der vil være parter og nøglepersoner i de enkelte dele, samt hvordan 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. *Se eksempel*

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.

Projektets portræt



Projektets portræt

Hvert projekt har sit særkende - særlige udfordringer og opmærksomhedsområder. Projektledelsen har brug for at se disse særlige forhold for at tilrettelægge og organisere projektet på fornuftig vis. Udfordringerne knytter sig til projektets vanskeligheder (kompleksitet) udtrykt ved følgende forhold:

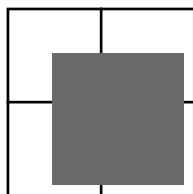
- Mangfoldighed - antallet af elementer af enhver art, som skal håndteres
- Forandingsgrad - graden af innovation, teknologisk og organisatorisk forandring og dermed forandringer for brugerne
- Ydre turbulens - omverdenens udvikling i projektets løb
- Gennemsigtighed - mulighederne for at se og beskrive sammenhænge mellem elementerne og for at se fremtiden
- Spændingsfelter - omfanget af modstridende interesser og forventninger

Vi foreslår at billedet af særkendet tegnes som et portræt af projektet. Vi tager udgangspunkt i fire indfaldsvinkler, der hver for sig belyser centrale aspekter ved projektledelse. De bliver til fire billeder:

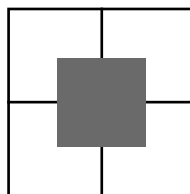
- Forretningsbilledet, som illustrerer graden af klarhed med hensyn til projektets nyttemål, dets omkostninger og dets mulighed for forretningsmæssig succes
- Det tekniske billede, som illustrerer den tekniske bæredygtighed ved fremtagningen af projektets resultat (løsning) og sikkerheden i metoder og fremgangsmåder
- Det organisatoriske billede, som illustrerer graden af forståelse i organisationen af projektets betydning og konsekvenser, samt viljen til at gennemføre projektet og at anvende dets løsninger
- Det politiske billede, som illustrerer omfanget af fælles hhv. modstridende interesser omkring projektet

De fire billeder fremkommer ved et sæt spørgsmål, som er opdelt på 5x5 modellens elementer.

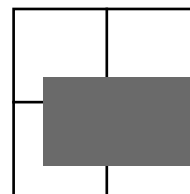
3 eksempler



Et forretnings- og organisationsudviklingsprojekt



En maskininstallation



En innovativ produktfornyelse

KONCEPT FOR PROJEKTLEDELSE

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

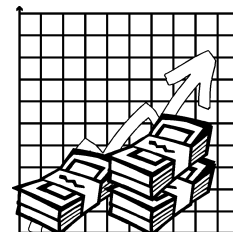
Interessentbillede - koalitionsmodel
Det "hele" projekt
Forandringsprocessens opgaver
Model for projektplanlægning
Organisering
Koordinations og styringstidsplan
Projektets opmærksomhedsområder

Styringsmodel ud fra 5x5 modellen
Fremadrettet opfølgning
Virkningsområder ved styringsbeslutninger
Resultatbillede ud fra 5x5 modellen
Projektgruppens samarbejdsmodel
Projektlederens 5 ledelsesområder

Interessentbillede - koalitionsmodel



VIRKNINGER



BIDRAG

Hvad skal jeg yde?

BELØNNING

Hvad får jeg ud af
projektet?

**KONFLIKT ELLER
KOALITION?**



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

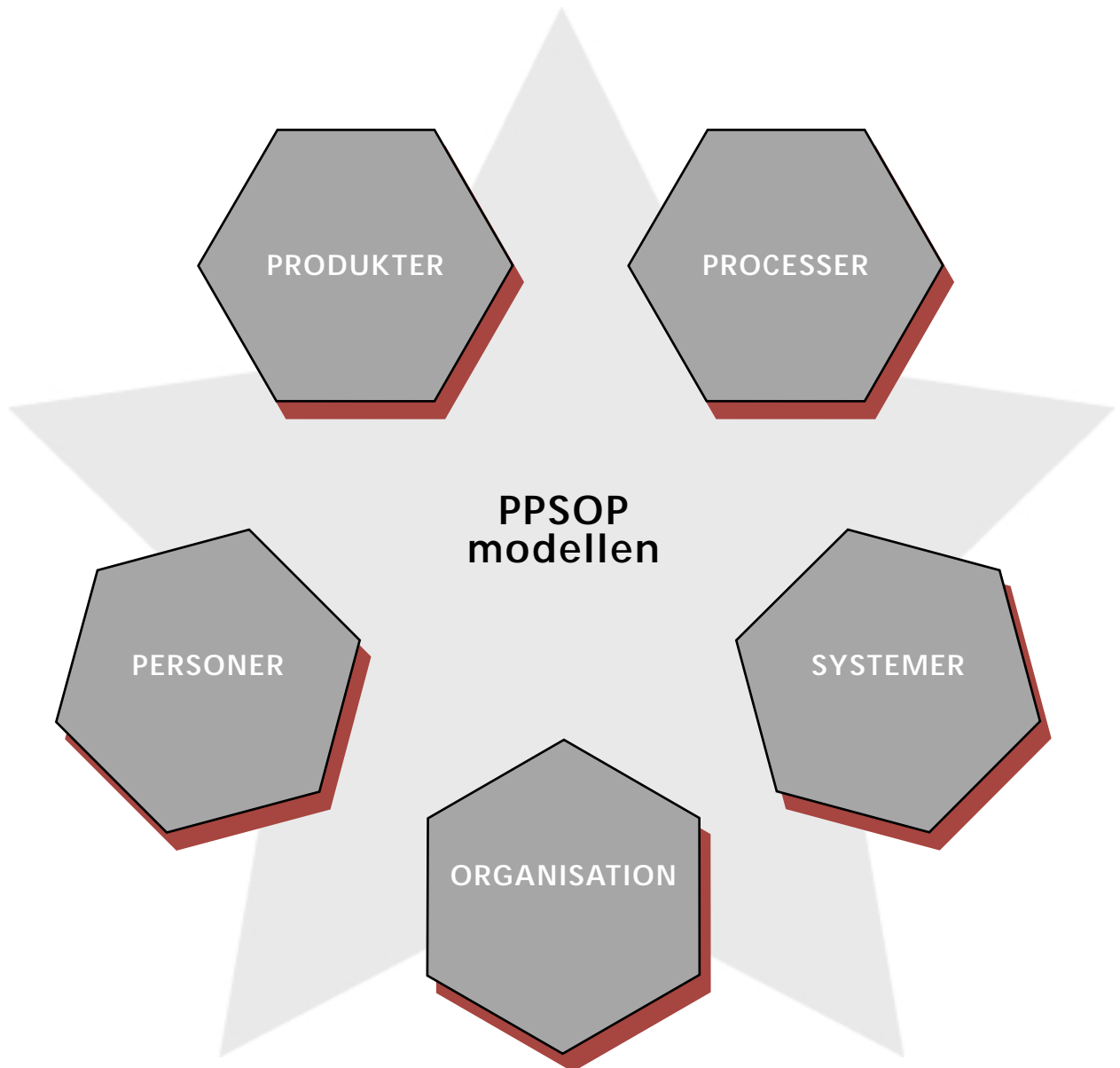
Billedet af projektets interessentkreds er helt centralt i Prodevo's koncept for projektledelse. Det er nøglen til forståelse af projektopgaven og dens baggrund, af målene, af forandringsopgaven og af fremgangsmåden - både organiseringen af projektet og taktikken ved gennemførelsen. Interessentbilledet 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 af 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

Det “hele” projekt – 5 resultatområder for projektet



Det “hele” projekt – 5 resultatområder for projektet

Projektopgaven må opdeles i dens bestanddele - som kaldes indsatsområder (resultatområder). 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 projekt opgavens hovedindhold og projektets type. Men modellen kan bidrage til at skabe et overblik over projektets resultatområder og deres indbyrdes sammenhæng.

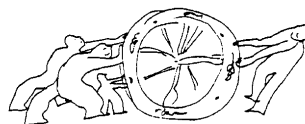
Fire opgaver i forandringsprocessen

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?

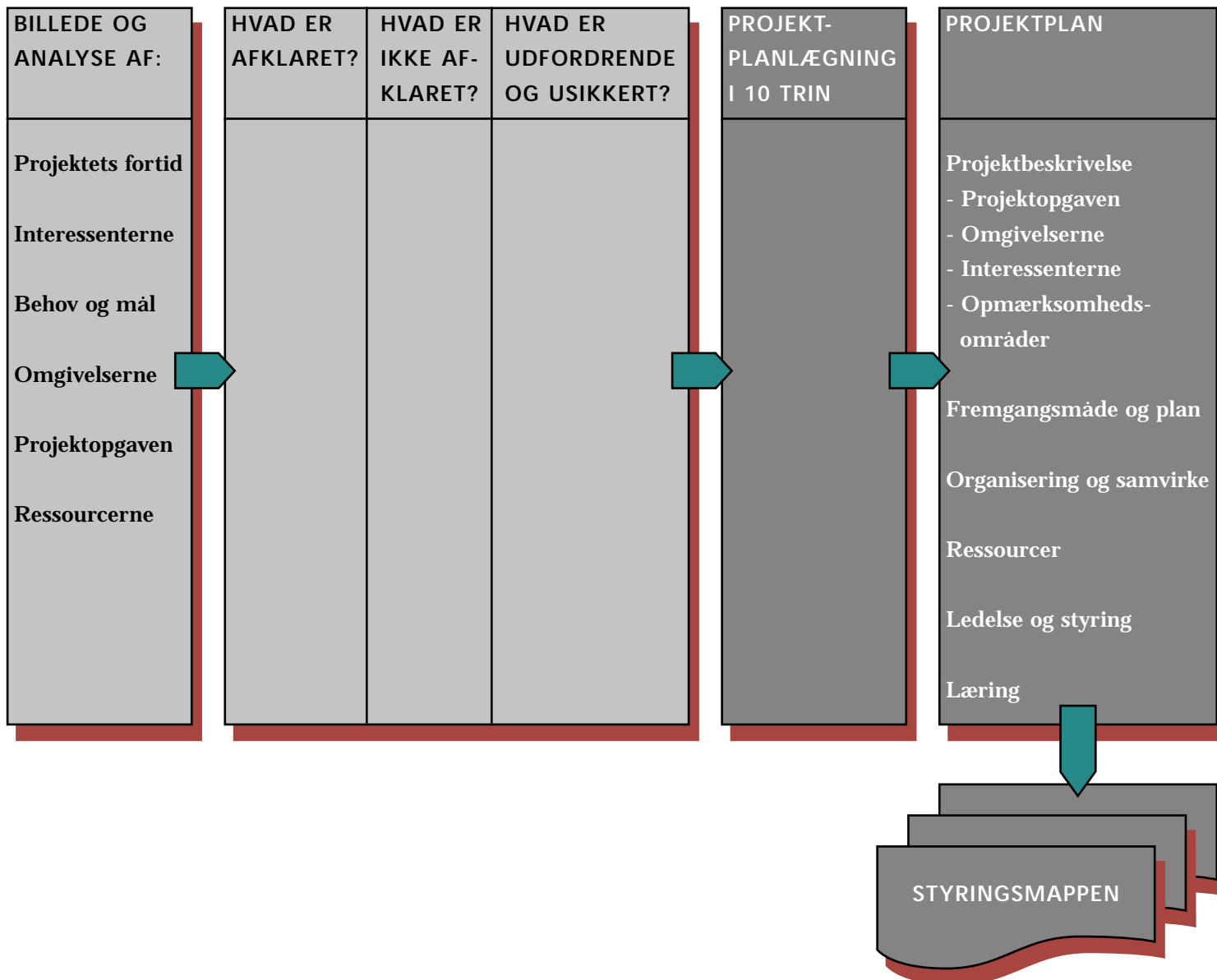
Udfordringer for forandringsprocessen synes ofte at vedrøre de menneskelige sider. Nøgleordene i den forbindelse er:

- 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 spændinger 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.

Model for projektplanlægning



Model for projektplanlægning

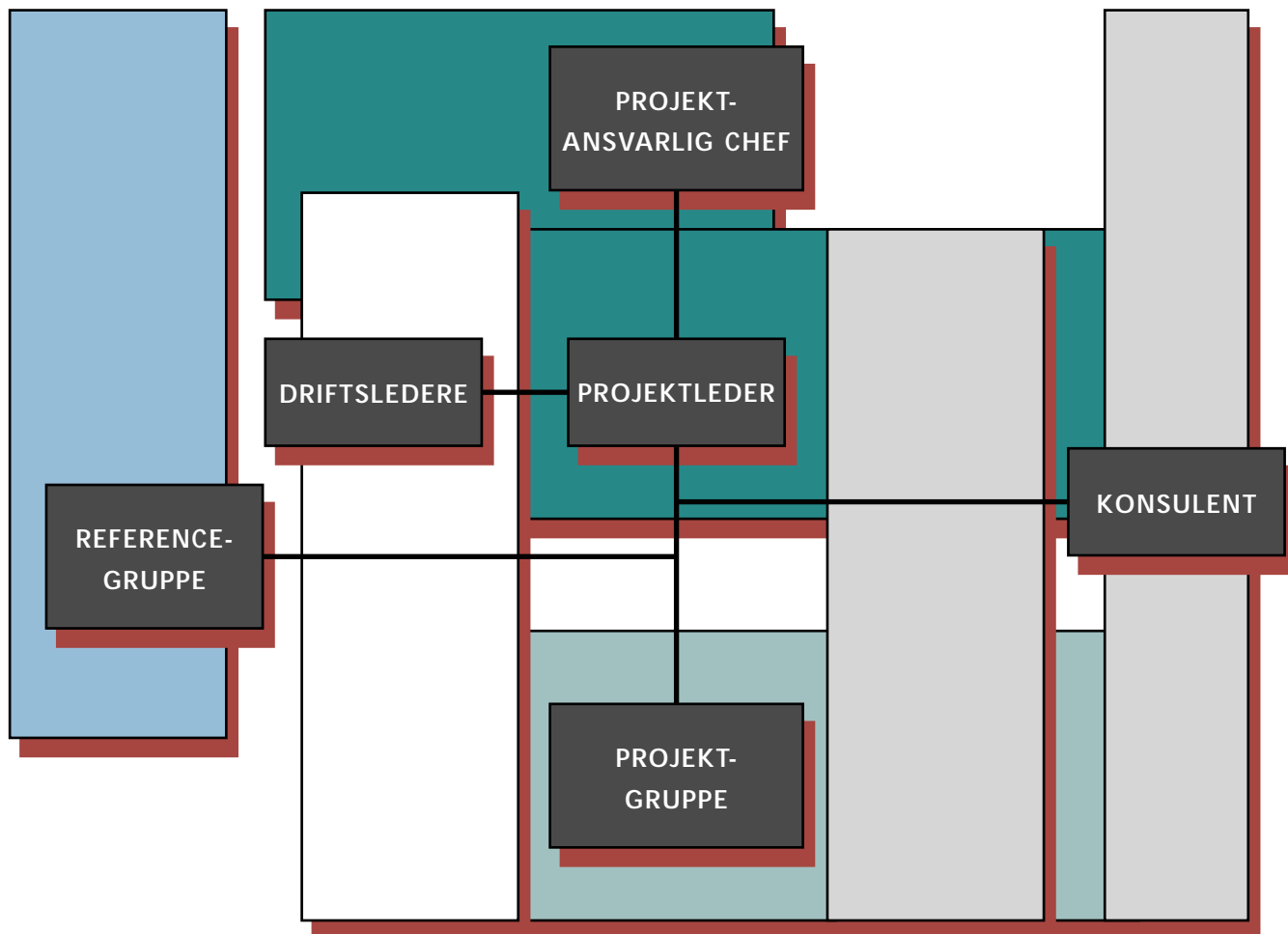
Modellen for planlægning af projekt fører til projektets helhedsplan. Den er baseret på 5x5 modellen, som udgør strukturen (indholdsfortegnelsen) i planen. Denne struktur kan med fordel anvendes allerede i opdragsgiverens projektformulering til projektorganisationen.

Tilrettelægningen sker gennem en planlægningsproces i 10 trin - tildels 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 hhv. det, som skal gøres i projektets videre forløb.

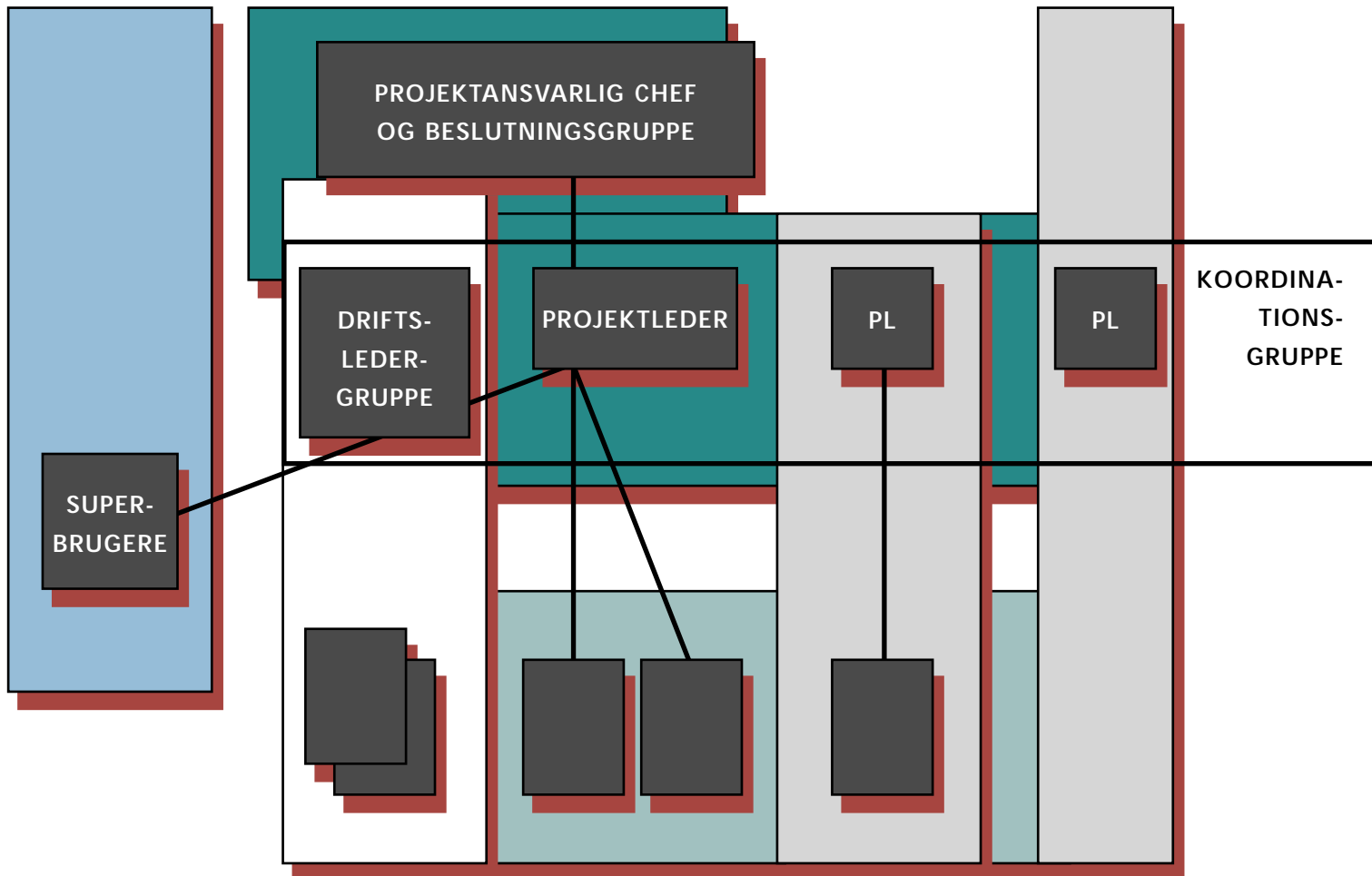
Projektplanen udvides til at være den såkaldte "Projektets Styringsmappe", som i projektets forløb er dets styringsmæssige informationsbase.



Projektorganisationen tilrettelægges ud fra grundmønstret



Projektorganisationen tilrettelægges ud fra grundmønstret



Projektorganisationen tilrettelægges ud fra grundmønsteret

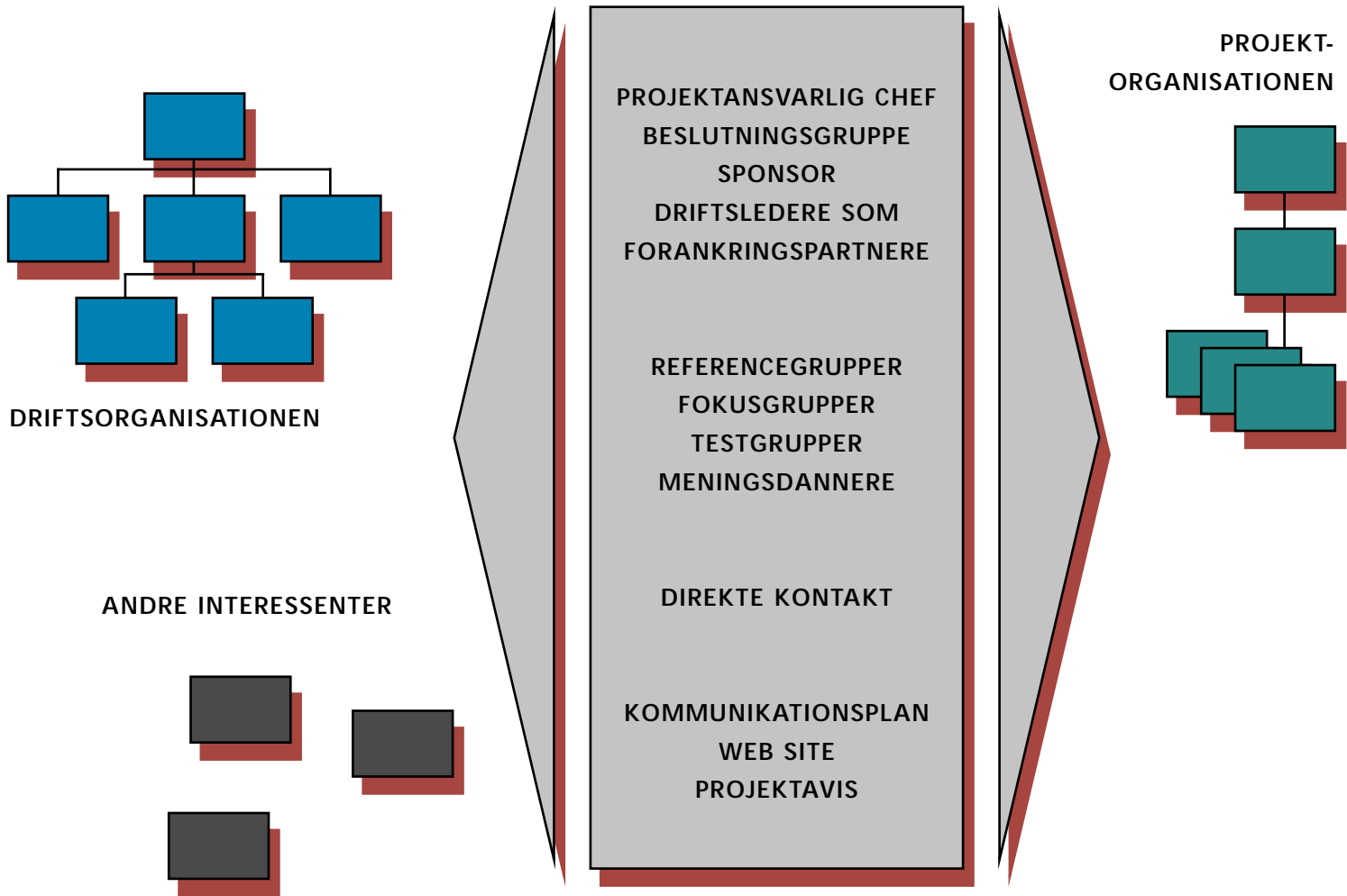
Grundmønsteret for projektorganisationen er en huskeliste for de områder, der skal tages vare på ved organiseringen af det enkelte projekt. Projektorganisationer kan formes på forskellige måder - illustrationerne viser et par eksempler.

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 kommunikations-formål, 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 måske snarere ses som en række iscenesættelser af arbejds- og kommunikationsopgaver.

Organisering af det udadvendte samvirke



Organisering af det udadvendte samvirke

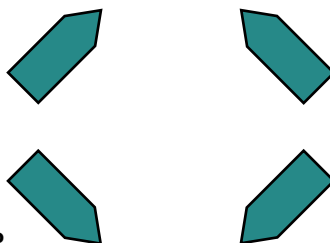
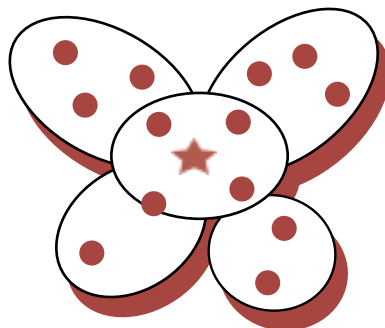
Det udadvendte samvirke retter sig mod to hovedgrupper af interessenter - ejerne og brugerne af projektets resultater henholdsvis interessenter, som undervejs skal levere ressourcer, tilladelser, godkendelser m.m. De sidst nævnte er specielt relevant ved projekter, hvor der er behov for et tæt samspil 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.

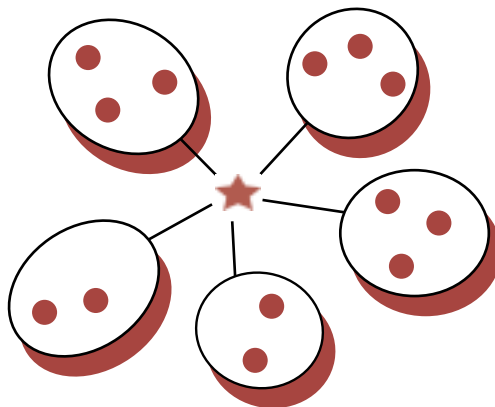


Organisering af det indadvendte samvirke

- 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

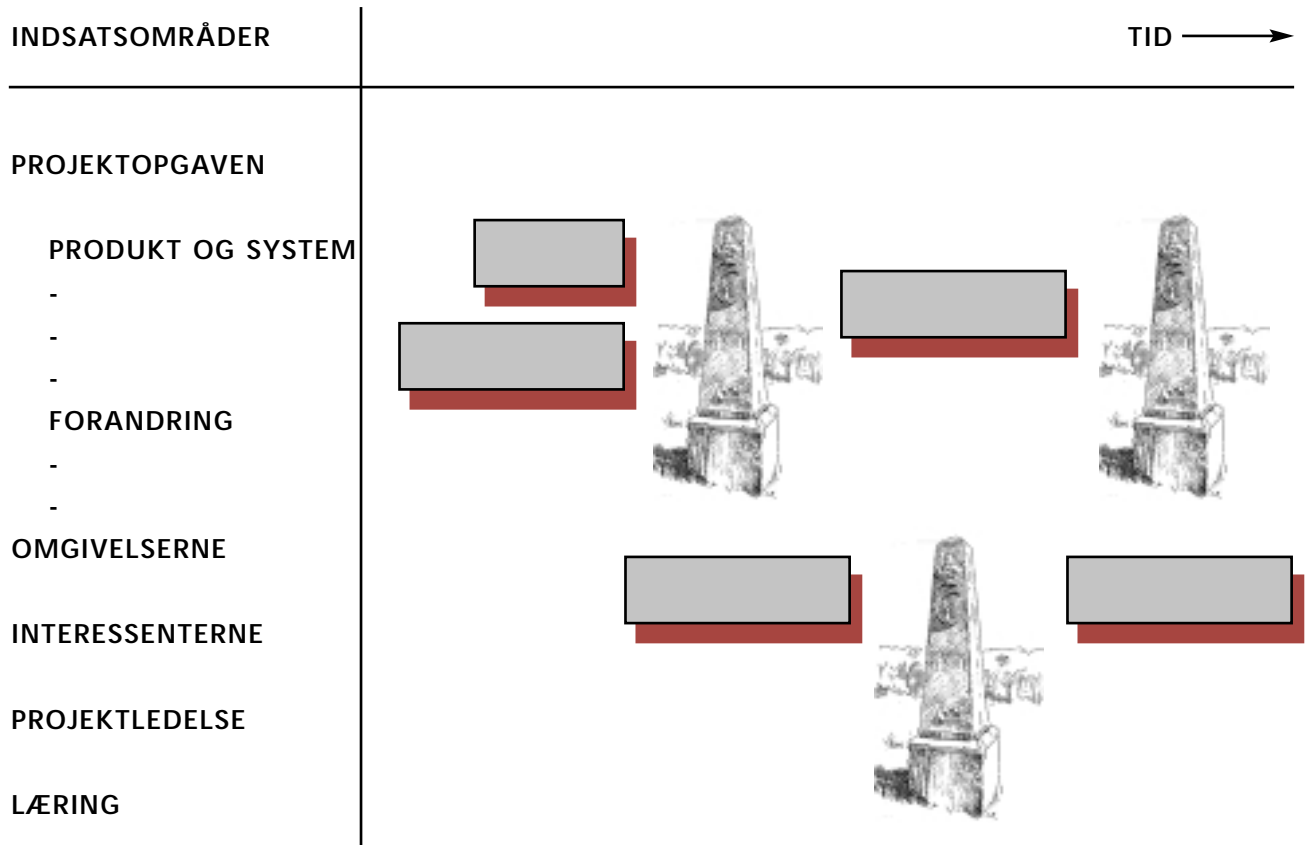
Projektorganisationen gør brug af en række forskellige arbejdsformer og kommunikationsmidler.

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



Milepæle og hovedaktiviteter for hvert indsatsområde,
koordineret indbyrdes



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.

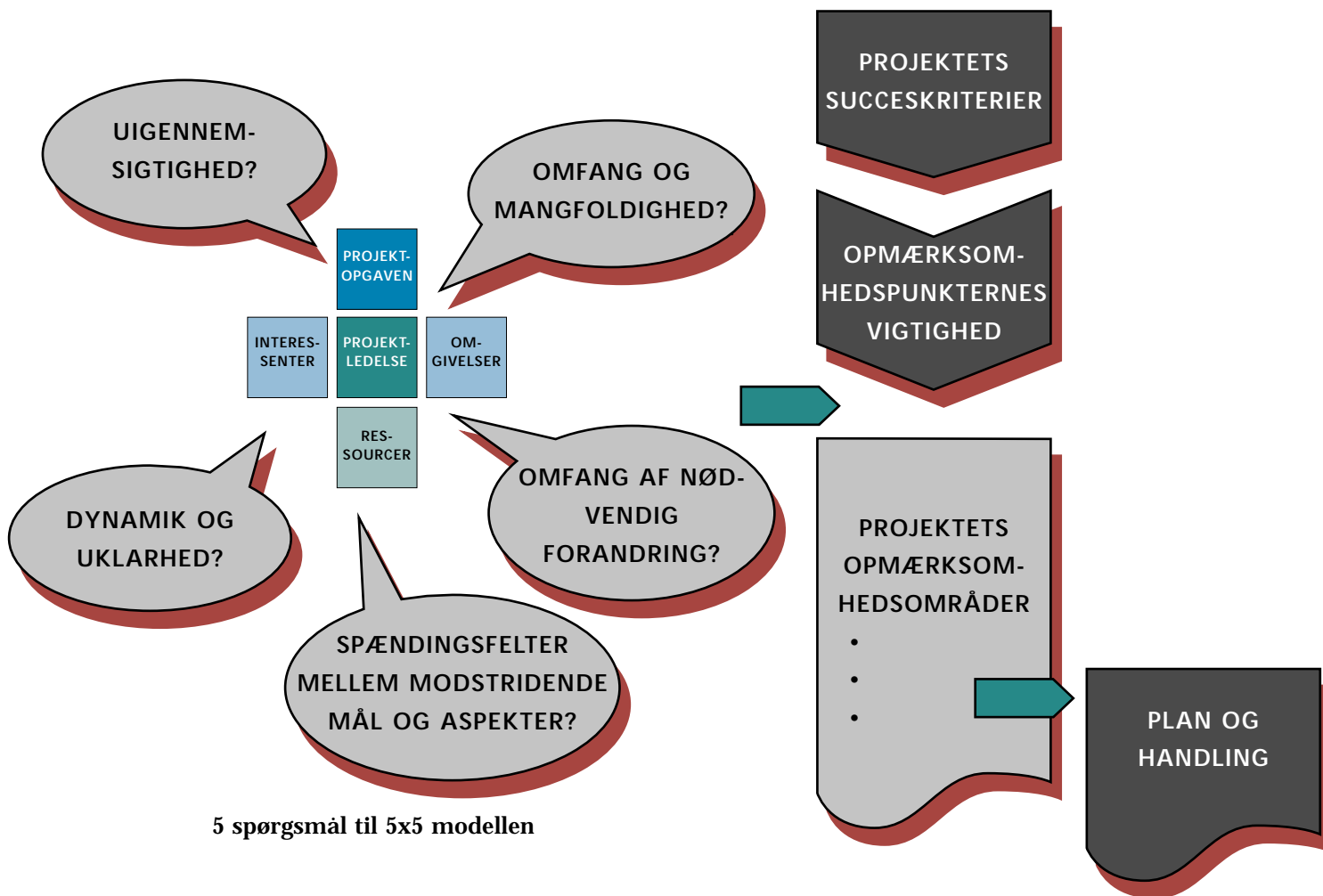
En milepæl er et mellemstadie, en tydelig tilstand eller situation, en synlig begivenhed eller et synligt (større) arbejdsresultat.

En hovedaktivitet er en større arbejdsopgave og leverance, som udføres af en arbejdsgruppe, en leverandør eller et medlem af projektgruppen. Beskrivelse af 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.



Projektets opmærksomhedsområder



Projektets opmærksomhedsområder

Projektet og dets planer bør vurderes kritisk for at finde:

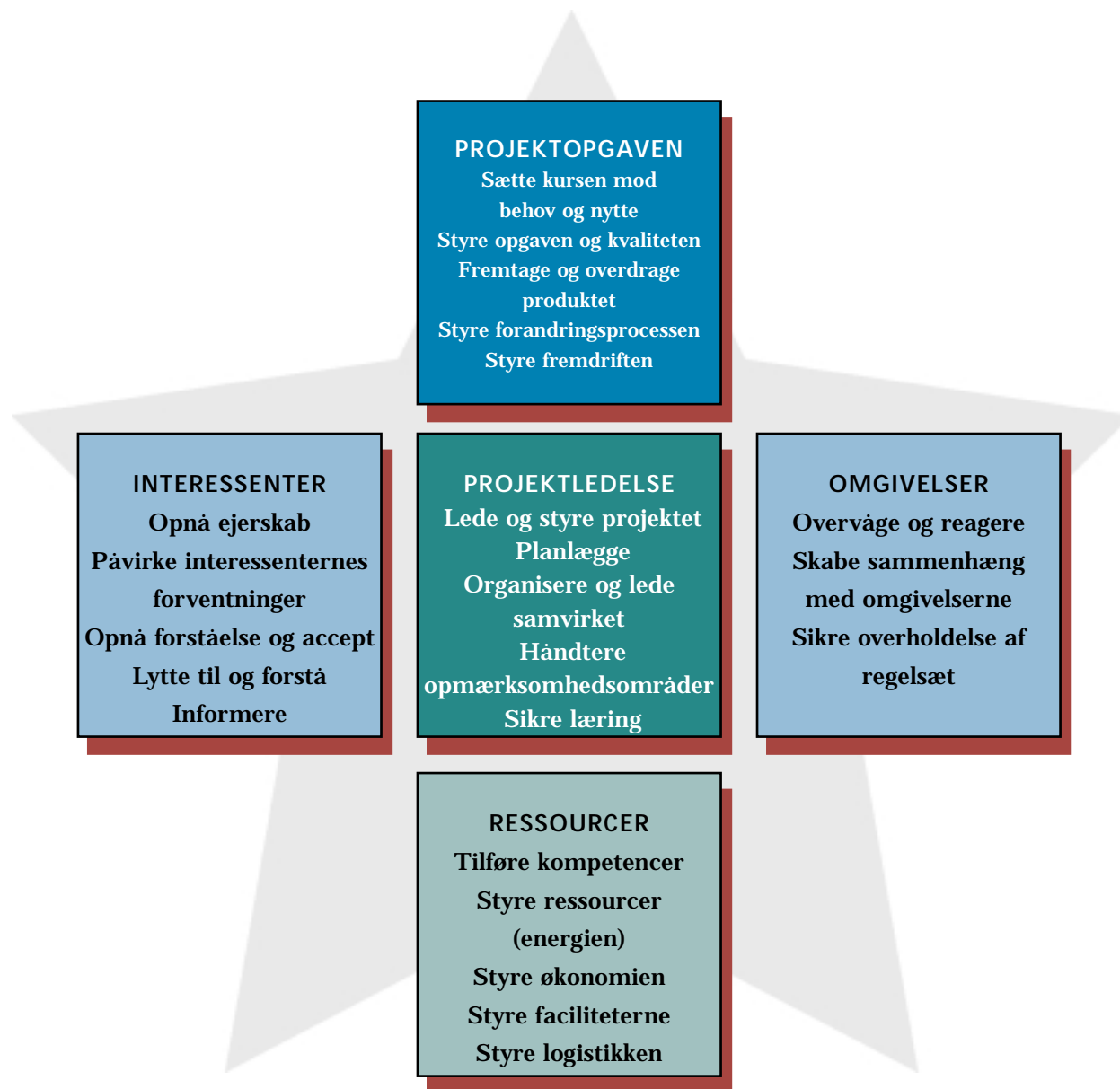
- Usikkerheder og risici - i projektopgaven og projektets produkt, i omgivelserne, i fremgangsmåden, hos interessenterne, i ressourcerne og i overslaget over ressourcebehovet
- Kritiske forhold - det vil sige aktiviteter, komponenter, ressourcer, ydre forudsætninger som er særlig betydningsfulde for at projektet og dets planer lykkes.
- Koordinationspunkter og grænseflader i projektet og produktet og til omgivelserne - hvor sammenhængene er vigtige men måske vanskelige at sikre.

Med udgangspunkt i 5x5 modellen og projektets portræt kan projektledelsen danne en liste over projektets opmærksomhedsområder ved at arbejde med fem spørgsmål, som repræsenterer hyppige årsager til usikkerhed og udfordringer.

- Gennemsigtighed i sammenhænge og fremtidig ydre udvikling samt i mål
- Opgavens omfang og mangfoldighed i form af mange elementer og aspekter at tage vare på
- Omgivelsernes dynamik og uklarhed og ydre ændringers uforudsigelighed
- Størrelsen af projektets forandringer hos brugerne - teknisk, organisatorisk, adfærdsmæssigt, kompetencemæssigt, værdimæssigt etc.
- Spændingsfelter mellem modstridende mål, interesser og aspekter

De 5 spørgsmål vil lede til konkrete risici og muligheder - en brutto-liste over opmærksomhedspunkter, der prioriteres ud fra alvorlighed og væsentlighed i forhold til projektets succeskriterier. For hvert opmærksomhedspunkt indlægges relevante aktiviteter i projektets handlingsplan, og ansvaret for aktiviteterne placeres. Aktiviteterne kan enten tage sigte på at forebygge eller på at afbøde virkninger eller at udnytte muligheder, og de vælges ud fra sandsynligheden for at opmærksomhedspunktet bliver virkelighed.

Styringsmodel - 5x5 modellen



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 beredskab og 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.

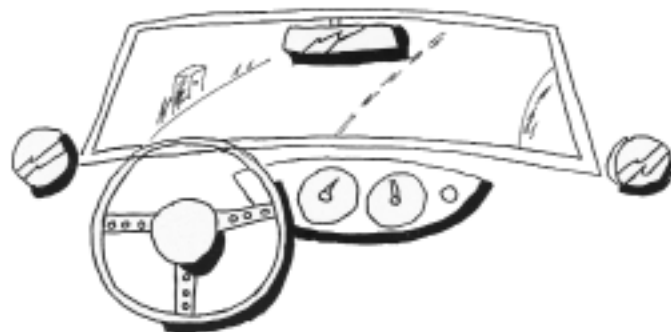
Til de enkelte styringsfunktioner knytter sig metoder og værktøjer.

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 - KONSEKVENNS,
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

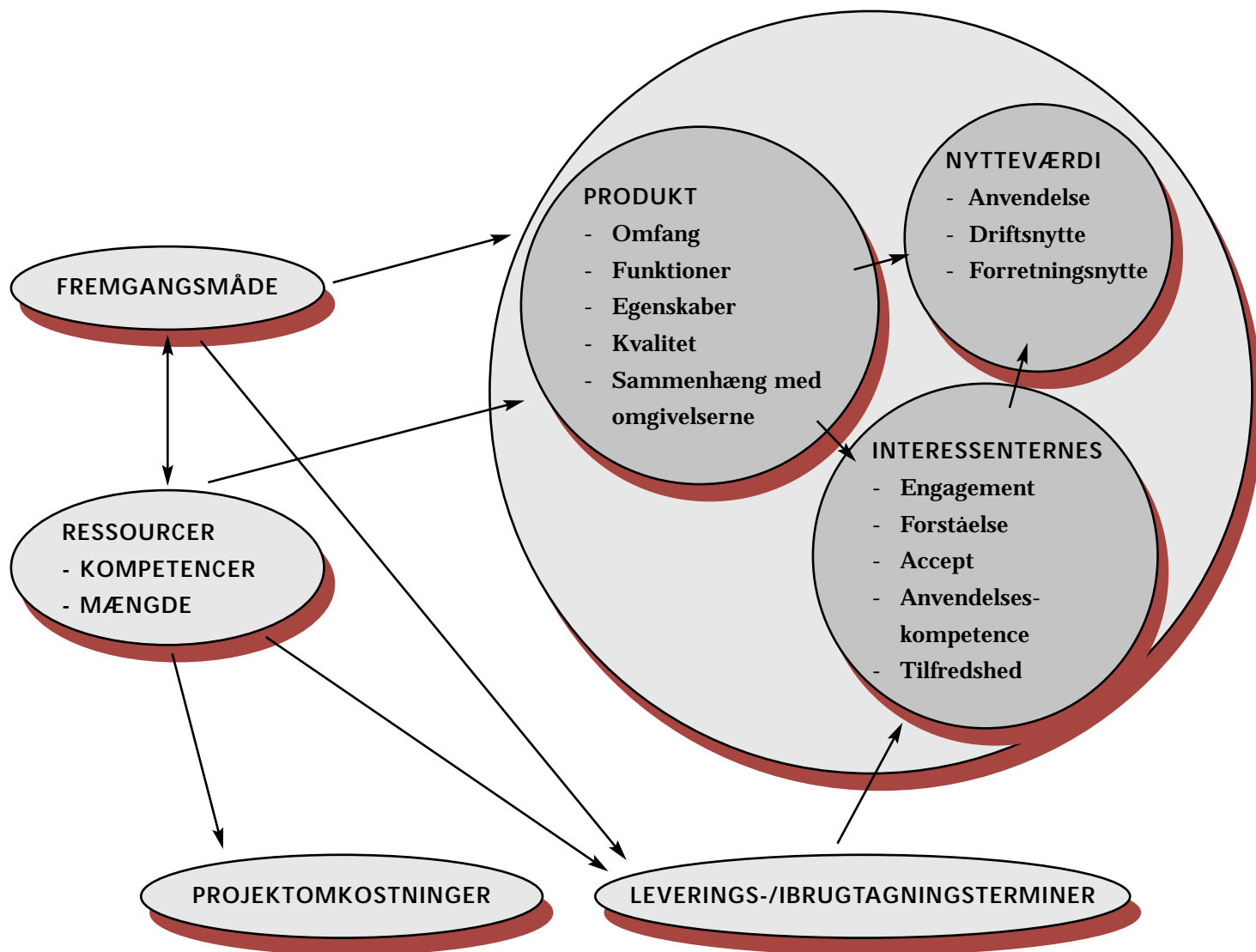
Styring tager udgangspunkt i projektformuleringen og projektplanen. Undervejs følger projektle-
delsen op ved at se, hvad der er udrettet og forbrugt, og hvad der skal ske. Klassisk opfattes
opfølgningen som at gøre status med hensyn til, hvad der er udført og forbrugt, men vi vil intro-
ducere begrebet *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.

Projektopfølgningen omfatter seks forhold - afledt af 5x5 modellen:

- Fundamentet, dvs. om de ydre forudsætninger for projektet, dets mål og dets betydning fortsat er til stede, og 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, arbejds-
proces og samarbejde
- Fremdriften, dvs. hvorledes arbejdet følger tidsplanen
- Omkostningerne, dvs. hvorledes forbruget, såvel i ressourcemængder og materialemængder som
kroner, svarer til budgettet
- Effektiviteten, dvs. hvor effektivt og produktivt projektarbejdet udføres - og hvor godt samarbej-
det i og omkring projektorganisationen fungerer

Virkningsområderne ved styringsbeslutninger



Virkningsområderne ved styringsbeslutninger

At styre betyder at træffe beslutninger undervejs i projektforløbet - 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).

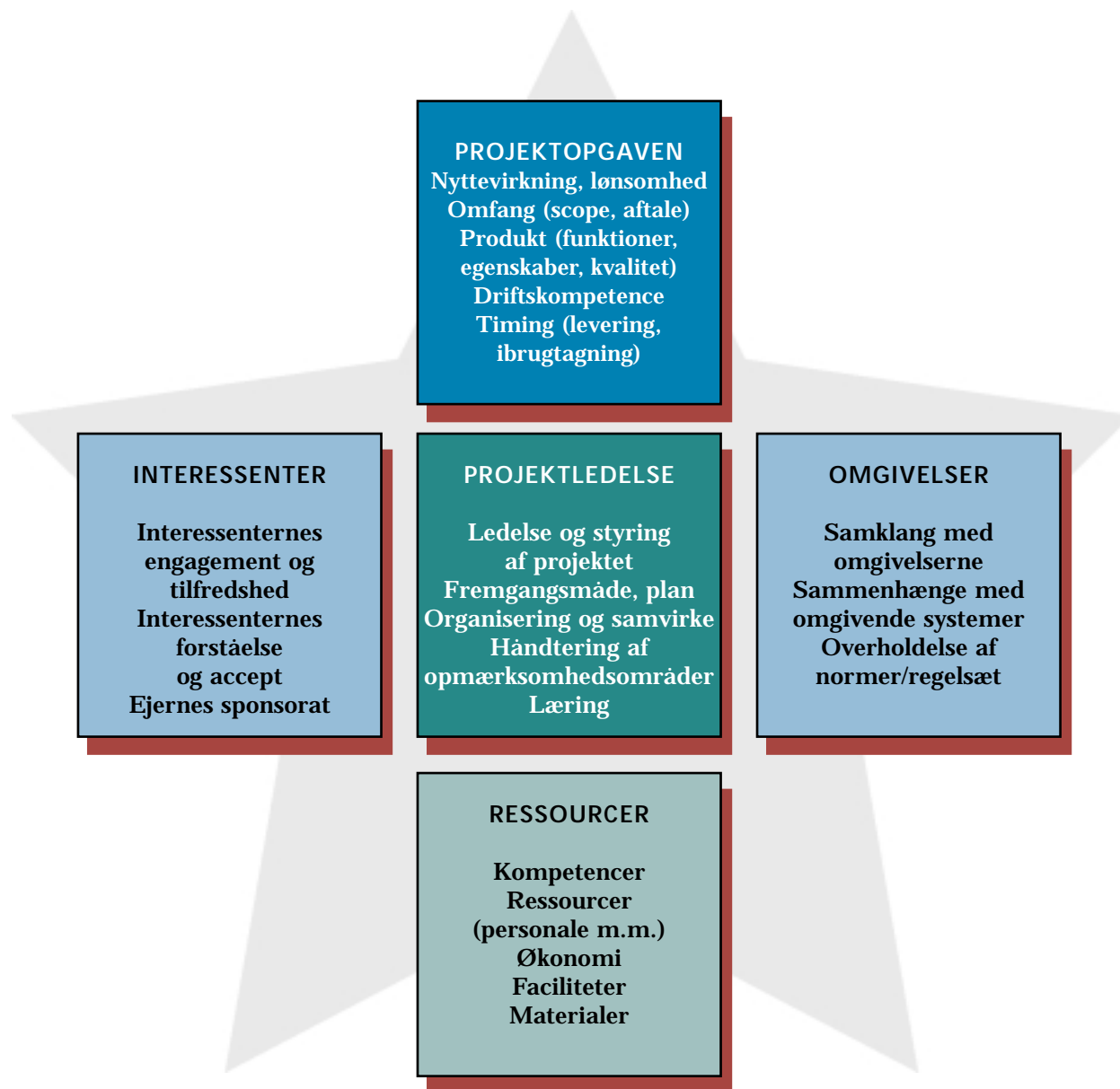
Modellen kan anvendes som den generelle huskeliste for konsekvensovervejelser ved hver beslutning.

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

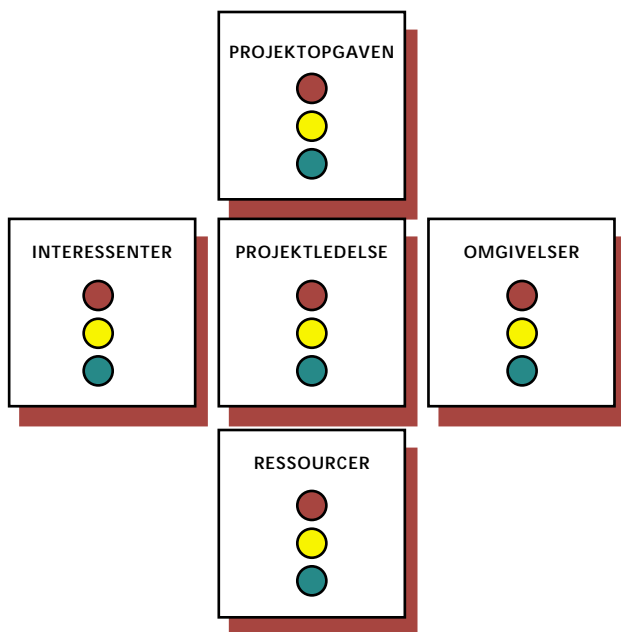


Resultatbillede - 5x5 modellen

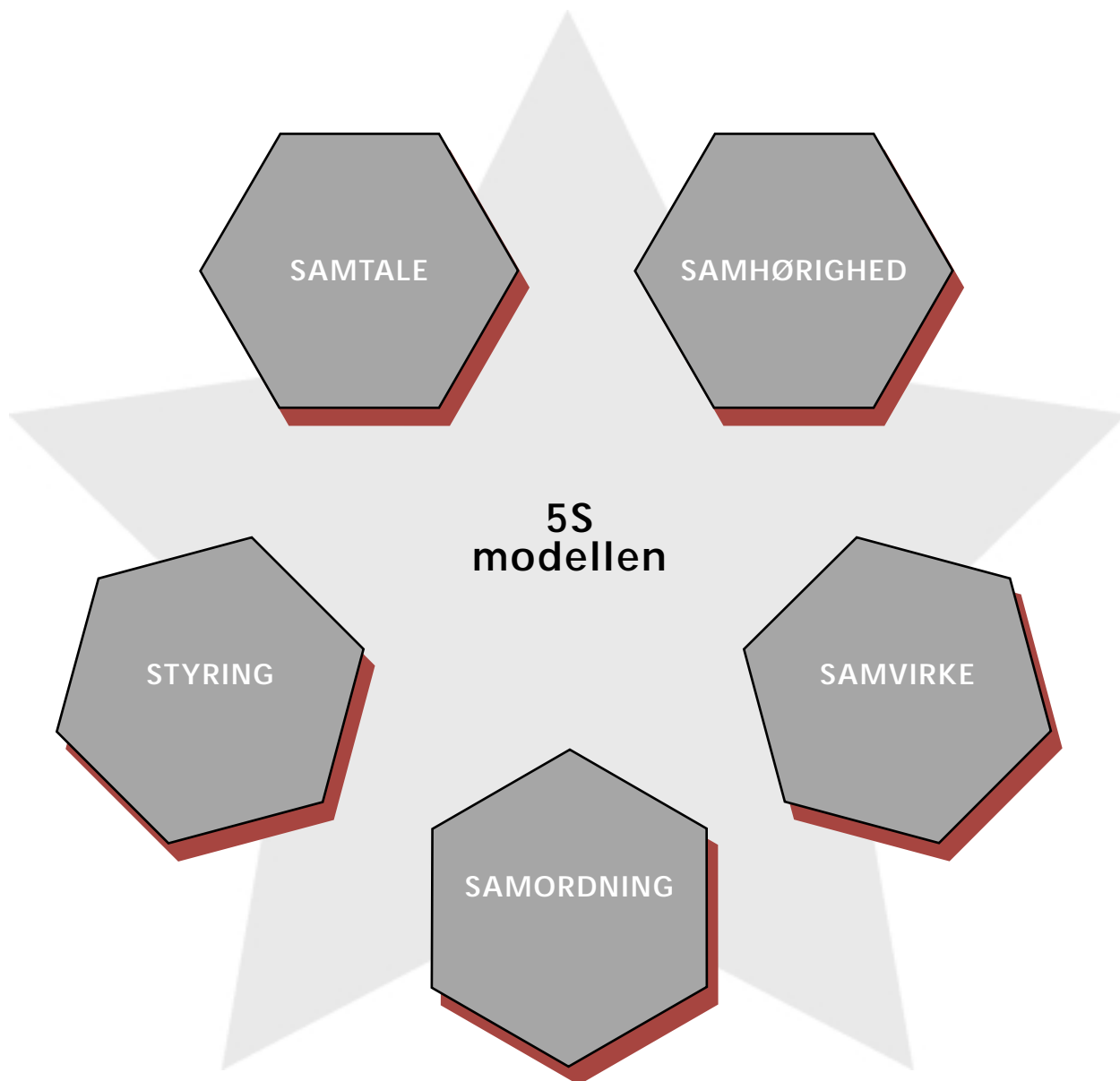
Et statusbillede for projektet er et øjebliksbillede med beskrivelse af det skete siden sidst og et blik på den nærmeste fremtid. Det kan suppleres med *Projektets Resultatbillede*. Her er 5x5 modellen anvendt som struktur for billedet. Ideen er at tilskynde til at se frem til projektets slutsituation.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

Det forventede resultat må selvsagt holdes op imod enten oprindeligt mål, plan og budget - eller snarere de senest besluttede mål og rammer. Det betyder at resultatbilledet kan forsynes med lys-signaler - grøn, gul, rød - for umiddelbar markering af afvigelser.

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

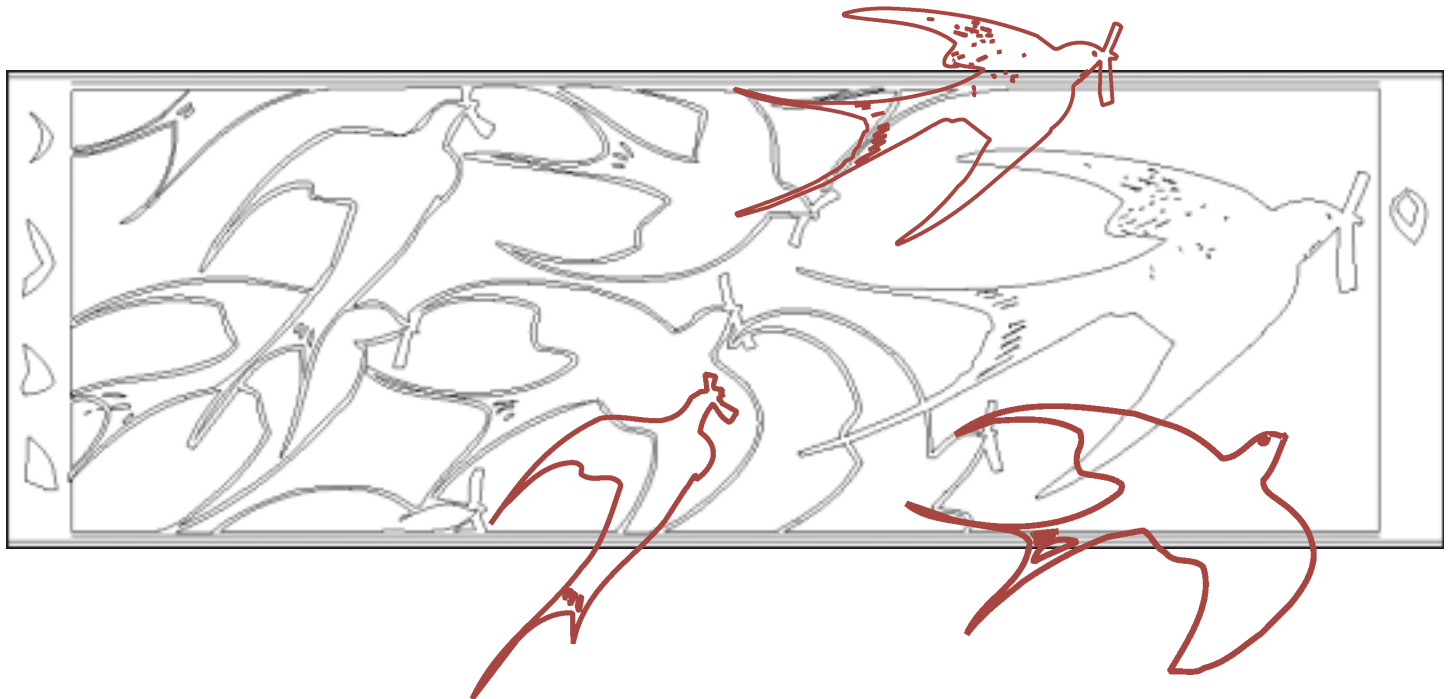


Projektgruppens samarbejdsmodel

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 end grupper i basisorganisationen



En projektgruppe er anderledes end grupper i basisorganisationen

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

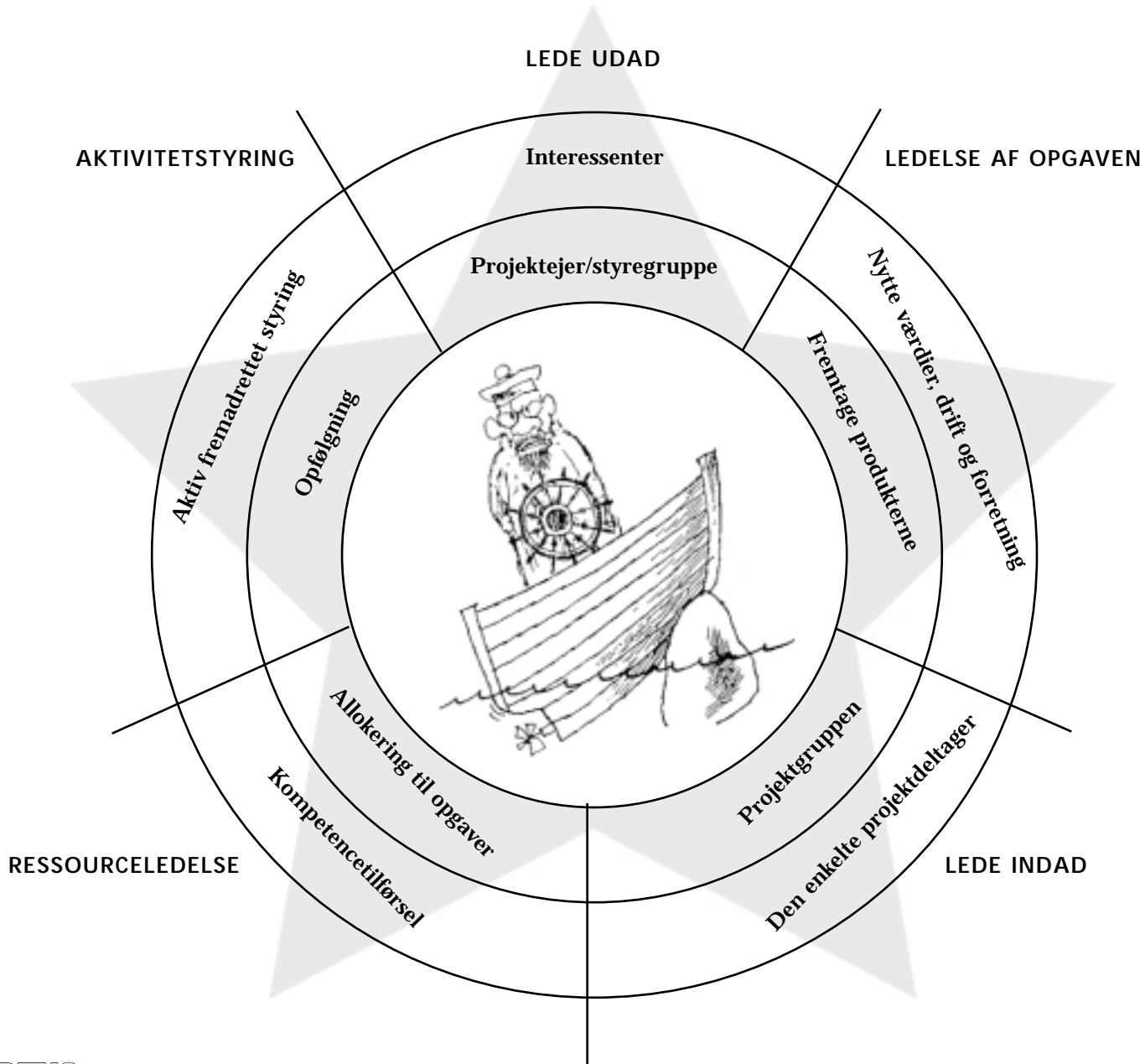
Samvirke indad

- 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



Projektleders 5 ledelsesområder

Tydlig 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:

- Lede 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 tilsi-ger. 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 koali-tionen omkring projektet, at manøvrere igennem politiske konflikter og bindinger, at kommuni-kere 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.
- Ressourceledelse - det vil sige at tilføre projektet kompetencer, arbejdskraft, faciliteter, penge m.m. - og allokere ressourcer til aktiviteterne.
- Aktivitetsstyring - det vil sige styring af aktiviteter i projektforløbet (processen) og af kvalitet, aktivitet, tid, ressourcer, økonomi, dokumentation etc.

Projektledelse er . . .



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 organisationsdiagrammet.
- 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 nyttevirkninger? 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.