



Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

# Projektarbejdsformen



# Projektarbejdsformen

Øvelse: "Det gode projekt"

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

- **Find et projekt og beskriv det kort**
  - Mål
  - Deltagere
  - Resultat
  - Etc...
- **Find sammen i grupper og diskuter jeres projekterfaringer**
  - Find de vigtigste fælles træk ved "Det gode projekt"



# Projektarbejdsformen

## Hvad kendetegner et projekt?

- **Opgaven**
  - Kan ikke løses i driftsorganisationen
  - Unik
  - Ofte tværfaglig
  - Målrettet
  - Udviklingskarakter
  - Løsningen har særlig betydning
  - Der kræves en betydelig indsats
- **Organisering**
  - Tidsafgrænset
  - Tværorganisatorisk

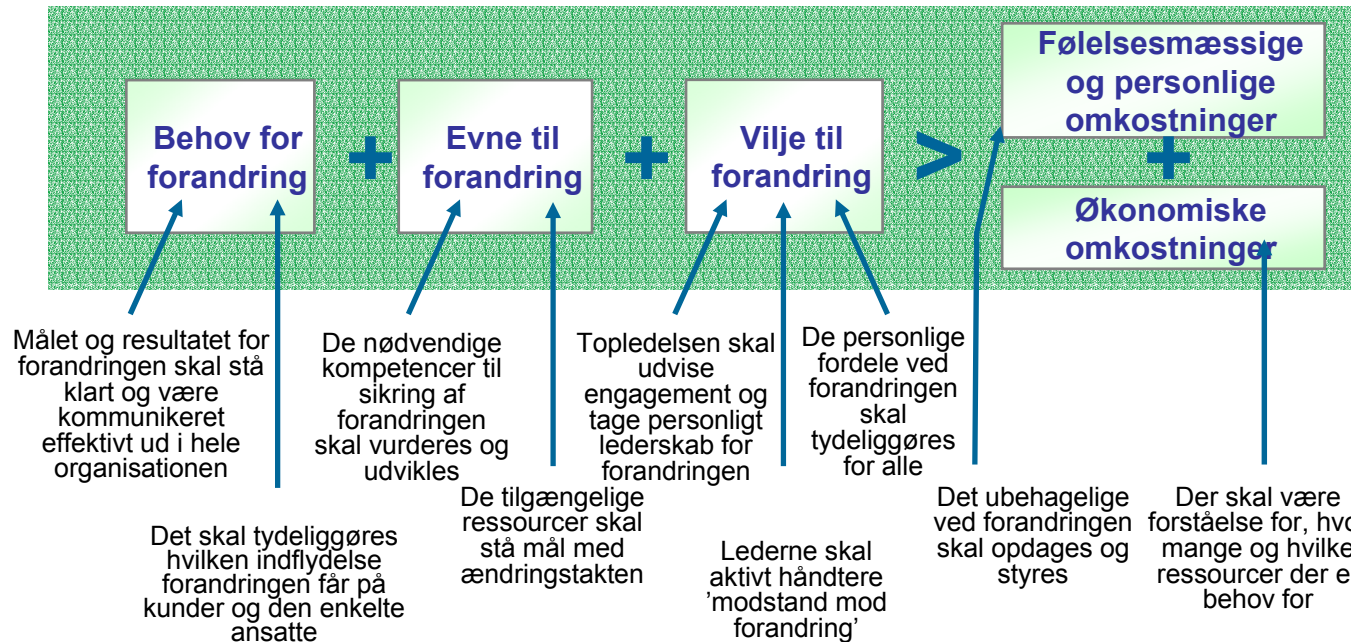


# De fleste forandringsprojekter løber ud i sandet...

Virksomheden er forandringsparat, når:

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S



**... og der er mange gode grunde til, at kun få topledere kan hævde at have gennemført store forandringsprocesser succesfuldt**



# Projektarbejdsformen

## Definition

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

- **At man gennemfører en egentlig projektorganisering**  
- beslutter hvem der har hvilke opgaver o.s.v.
- **At man anvender projektstyringssystemer til sikring af kvalitet, tid og omkostninger**  
- d.v.s. man styrer på de tre kritiske områder
- **At der er en projektkultur**  
- d.v.s. indstillingen til at arbejde i projekter er positiv og kendt

Davis & Lawrence 1977



# Projektarbejdsformen

## To projekttyper...

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

Projekttyper:	Driftsprojektet	Udviklingsprojektet
Målsætning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Åbenhed og enighed om mål.</i></li> <li>• <i>Operationaliserede resultatkrav.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Skabelse af motivation.</i></li> <li>• <i>Vidtløftige visioner.</i></li> </ul>
Planlægning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ressource-optimering.</i></li> <li>• <i>Realistisk drejebog.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Kommunikation.</i></li> <li>• <i>Orienteringsredskab.</i></li> </ul>
Gennemførelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Styring og kontrol.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Udforskning, afprøvning af nye muligheder og grænser.</i></li> <li>• <i>Proaktiv indgriben.</i></li> <li>• <i>Justere vision og mål.</i></li> </ul>
Evaluering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Retfærdig vurdering i.f.t. det lovede og det gjorte.</i></li> <li>• <i>Tilbageskuende vurdering af præstationer.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fremadrettet, strategisk.</i></li> <li>• <i>Resultater til implementering i driftsorganisation.</i></li> <li>• <i>Lærepunkter til fremtidigt projektarbejde.</i></li> </ul>



# Projektarbejdsformen

## Opmærksomhedspunkter

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

Vidsyn	Snæversyn
<ul style="list-style-type: none"><li>• Projektet har en fortid</li><li>• Projektet har en eftertid</li><li>• Termin og budget skal svare til opgavens kvalitet og omfang</li><li>• Projektet har interesserter</li><li>• De rigtige ressourcer skal findes</li><li>• Projektet har vanskeligt identificerbare mål</li><li>• Det drejer sig om at løse den rigtige opgave</li><li>• Usikkerhed skal bruges</li><li>• Projektets helhed skal styres</li><li>• Der skal koordineres med andre projekter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Projektet har en begyndelse</li><li>• Projektet har en afslutning</li><li>• Termin og budget skal overholdes</li><li>• Projektet har en organisation</li><li>• De tildelte ressourcer skal anvendes</li><li>• Projektet har identificerbare mål</li><li>• Det drejer sig om at løse opgaven</li><li>• Usikkerhed skal reduceres</li><li>• Projektet er midlertidigt og ekstraordinært</li><li>• Projektets elementer skal styres</li><li>• Fokus på opgaven</li></ul>

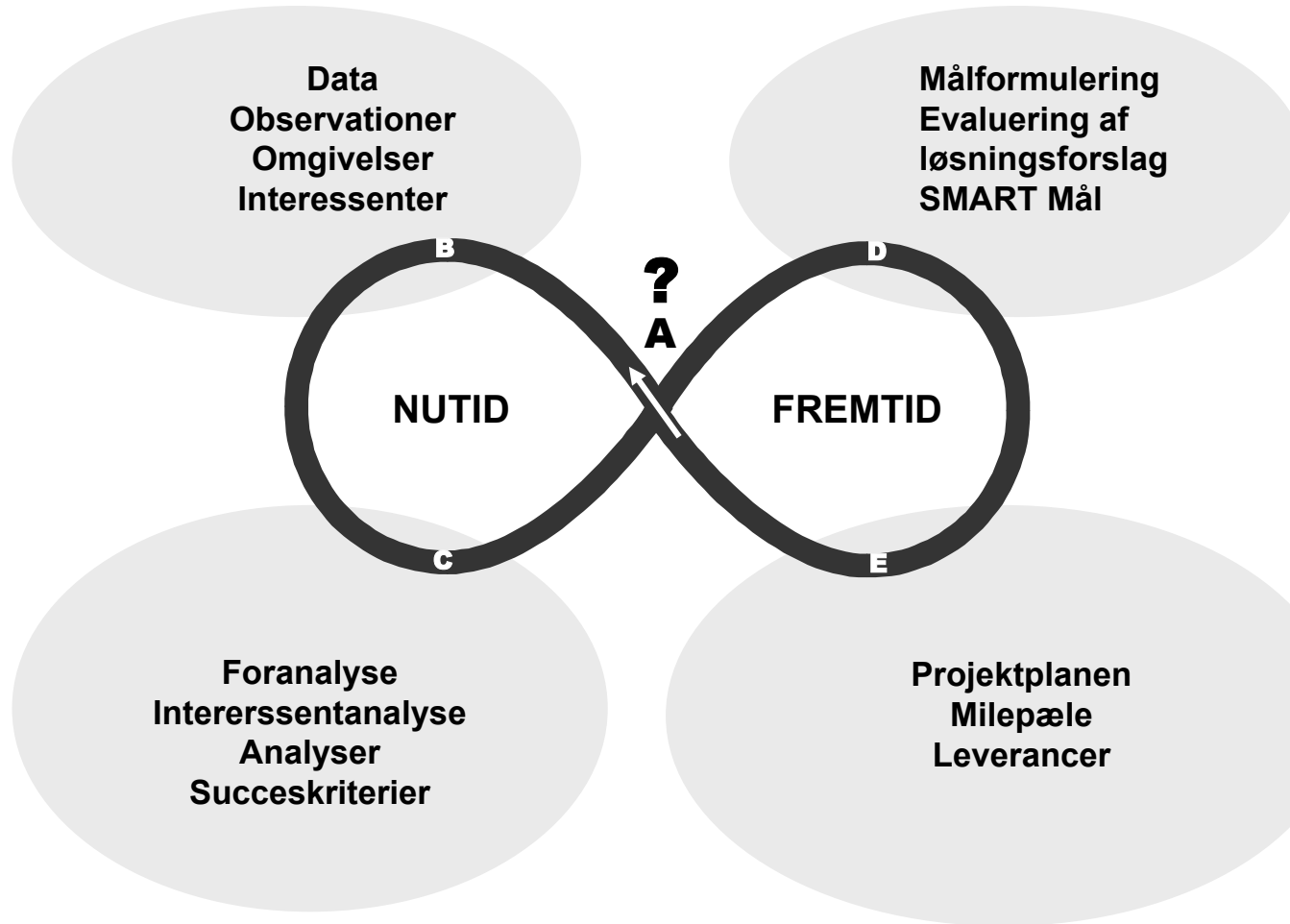


# Projektarbejdsformen

## Lemniskaten

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S





# Projektarbejdsformen

## 5 x 5 modellen

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

### Projektopgaven

- Behov og formål
- Idégrundlag
- Resultater
- Rammer
- Dokumentation

### Interessenter

- Anvendelse, ejerskab
- Vilje og drivkraft
- Ressourceydelse
- Formel godkendelse
- Social accept

### Fremgangsmåde

- Projektformulering
- Projektforløb
- Projektorganisering
- Kommunikation
- Styring

### Omgivelser

- Marked
- Teknologi
- Omgivende systemer
- Fysisk miljø
- Regelsæt, normer

### Ressourcer

- Viden, kunnen
- Personer
- Materiel, udstyr
- Penge



# Projektarbejdsformen

## Opgaven

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

### 1.1 Baggrund.

Hvad er forhistorien. Hvad sætter opgaven i gang.

### 1.2 Opgave.

Opgave eller projekt der skal gennemføres. Problem der skal løses. Prioritering eller beslutning.

Noget der skal ændres, forbedres eller udvikles.

### 1.3 Formål.

Hvorfor skal det gøres. Hvad er problemet.

### 1.4 Resultater.

Hvad vil vi nå, indenfor de rammer vi har.

### 1.5 Kvalitet.

Hvad kræver vi af resultatet, hvor godt skal det være.

### 1.6 Anvendelse.

Hvem skal bruge resultater, til hvad.

### 1.7 Værdibidrag.

Hvad er værdibidraget. Hvilke værdier har løsningen, for hvem.



# Projektarbejdsformen

## Overblikket

- 2.1 Hvem.** Hvem har opgaven. Hvorfor er det os. Hvem kan hjælpe. Hvem har indflydelse. Hvem er vi afhængige af. Hvem er for og imod. Hvem skal inddrages. Hvem skal informeres.
- 2.2 Indsats.** Hvor meget tid har vi. Hvor meget må det koste. Hvor mange ressourcer har vi til rådighed.
- 2.3 Faser.** Hvilke arbejdsfaser jf. faseplanen er naturlige. Hvem skal følges ad og hvornår.
- 2.4 Viden.** Hvad ved vi allerede. Bruger vi den viden vi har. Hvad mangler vi. Hvem har viden. Hvor kan vi få viden.
- 2.5 Fornyelse.** Er der brug for fornyelse. Har vi nogle realistiske ideer. Har vi alternativer parat. Bruger vi vor egen og andres kreativitet.
- 2.6 Vanskeligheder.** Hvor ligger de største hindringer, vanskeligheder, afhængigheder, og hvordan vil vi reagere. Hvilke risici ser vi. Hvad kan gå mest galt. Hvad er ukendt.



# Projektarbejdsformen

## Planen

Projekt- og teamledelse

A  
N  
K  
E  
R  
H  
U  
S

- 3.1 Indhold.** Hovedaktiviteter og delaktiviteter.
- 3.2 Arbejdsformer.** Kvalitet i opgavens gennemførelse. Ansvarlighed, engagement, loyalitet. Handlingsniveau. Teamwork.
- 3.3 Metoder.** Effektivitet i opgavens gennemførelse. Værktøjer, hjælpemidler, instruktioner, vejledninger.
- 3.4 Aftaler.** Sikkerheden for opgavens gennemførelse. Afhængigheder, bindinger.
- 3.5 Planer.** Hovedplaner, delplaner. Tidsterminer.
- 3.6 Budget.** Værdiforbrug i tid og kr.
- 3.7 Målepunkter.** Vejledning: Hvordan og hvornår efterprøve sandsynligheden for succes.



# Projektarbejdsformen

## Modsætninger...

- Eksperimenterer vs. søger endegyldige svar
- Respekterer improvisering vs. forudsigelser
- Opfinder nye måder vs. forsvarer fortidige
- Dyrker ubalancer vs. balancer
- Søger argumenter vs. regler
- Opmuntre til tvivl vs. fjerner tvivl
- Søger modsætninger vs. fraråder dem

**Altså når vi arbejder med virkelige udviklingsprojekter**



# Projektarbejdsformen

## Individet i projektet

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

- Søger dialog vs. envejskommunikation
- Bruger aktivt argumenter vs. kommando
- Skaber social kontrol  
- dyrker relationer vs. hierarkisk kontrol
- Viser og har tillid vs. mistillid
- Uddelegerer konflikter vs. opsuge konflikter
- Tør give slip vs. at være i kontrol



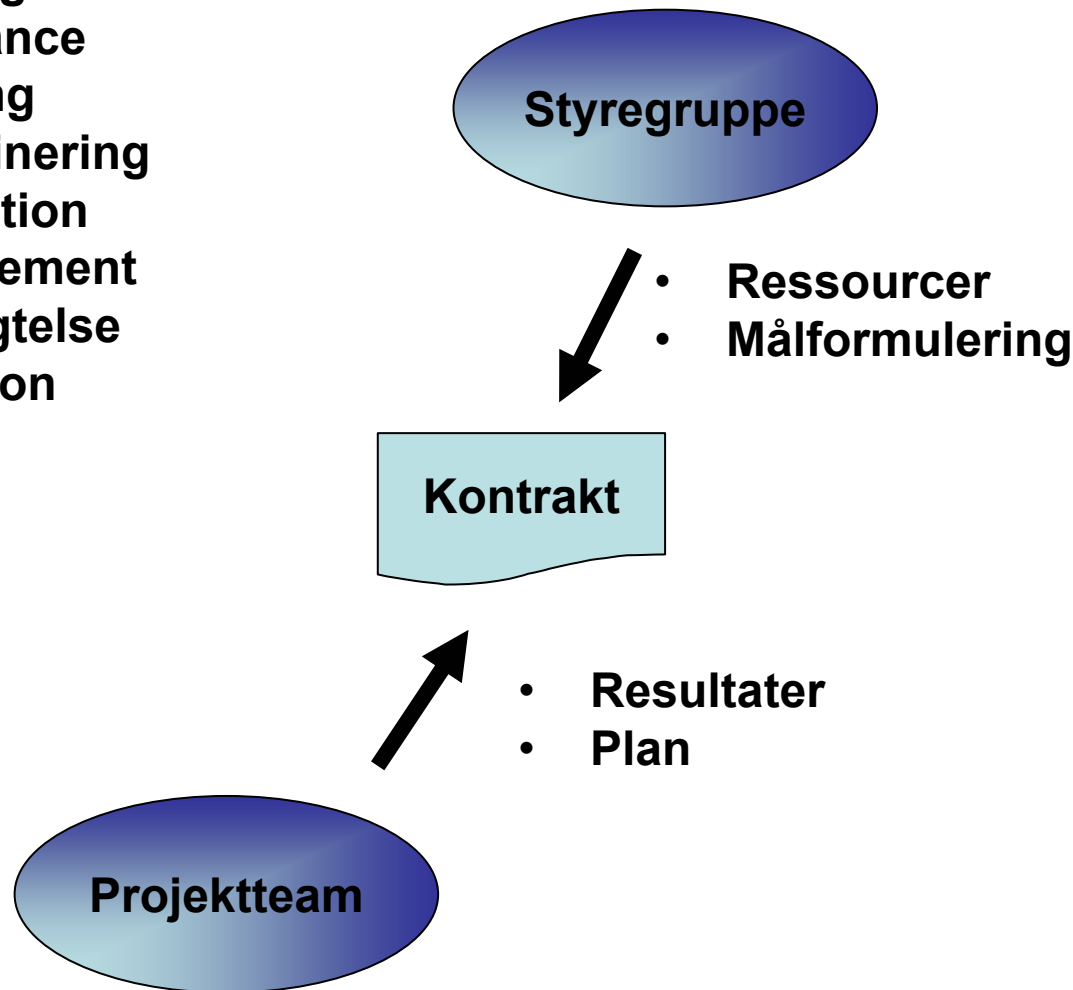
# Projektarbejdsformen

## Målformulering

- Retning
- Leverance
- Samling
- Koordinering
- Motivation
- Engagement
- Forpligtelse
- Ambition

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S





# Projektarbejdsformen

## Målformulering

### Formål:

- Hvorfor gør vi det her?
- Hvad er problemet?
  - ”For at....”

### Leverancer:

- Hvordan realiseres formålet?
- Hvilke mål vil vi opnå?
- Projektets leverancer?
  - ”Ved at levere...”

### Succeskriterier:

- Er formålet nået?
- Måling af projektets effekt i driftsfasen
  - ”Vi kan se det når vi ved at...



# Projektarbejdsformen

SMART (e) Mål

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

**Specifikke**  
**Målbare**  
**Accepterede**  
**Realistiske**  
**Tidsbaserede**

Gælder for leverancer, delleverancer, milepæle, formål...



# Projektarbejdsformen

## Målhierarki

- At projektteamet identificerer alle projektets leverancer - med udgangspunkt i formål/succeskriterierne
- At det overordnede, unikke formål forvandles i målhierakiet til flere mindre og mere konkrete leverancer.
- Udgangspunktet er det oprindelige kommissorium, opdrag eller opgavebeskrivelse.

Målhierakiet er grundlaget for den videre planlægningsproces. Faseplan, milepæle og gates struktureres efter målhierakiet.



# Projektarbejdsformen

## Målhierarki

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

*Trin 1:* Start i toppen. Spørg med *hvordan skal vi opnå det forventede resultat*. Brug faseplanen til at få inspiration til del-/mellemlresultater.

*Trin 2:* Formuler alt som resultater brug flere ord. F.eks. ikke bare "Rapport", men "Rapport der entydigt og objektivt konkluderer hvad ressourcfordelingen skal være fremover".

*Trin 3:* Find den mest logiske sammenhæng mellem de "forventede resultater". F.eks. det kan være at der er tre hovedområder i projektet. Et område der handler om effektivisering, et andet område der handler om IT-anskaffelse og endelig et område der handler om organisationsudvikling.

*Trin 4:* Gør målhierakiet kommunikerbart, lad projektteamet drøfte logikken i sammenhæng, ambitionsniveau osv.

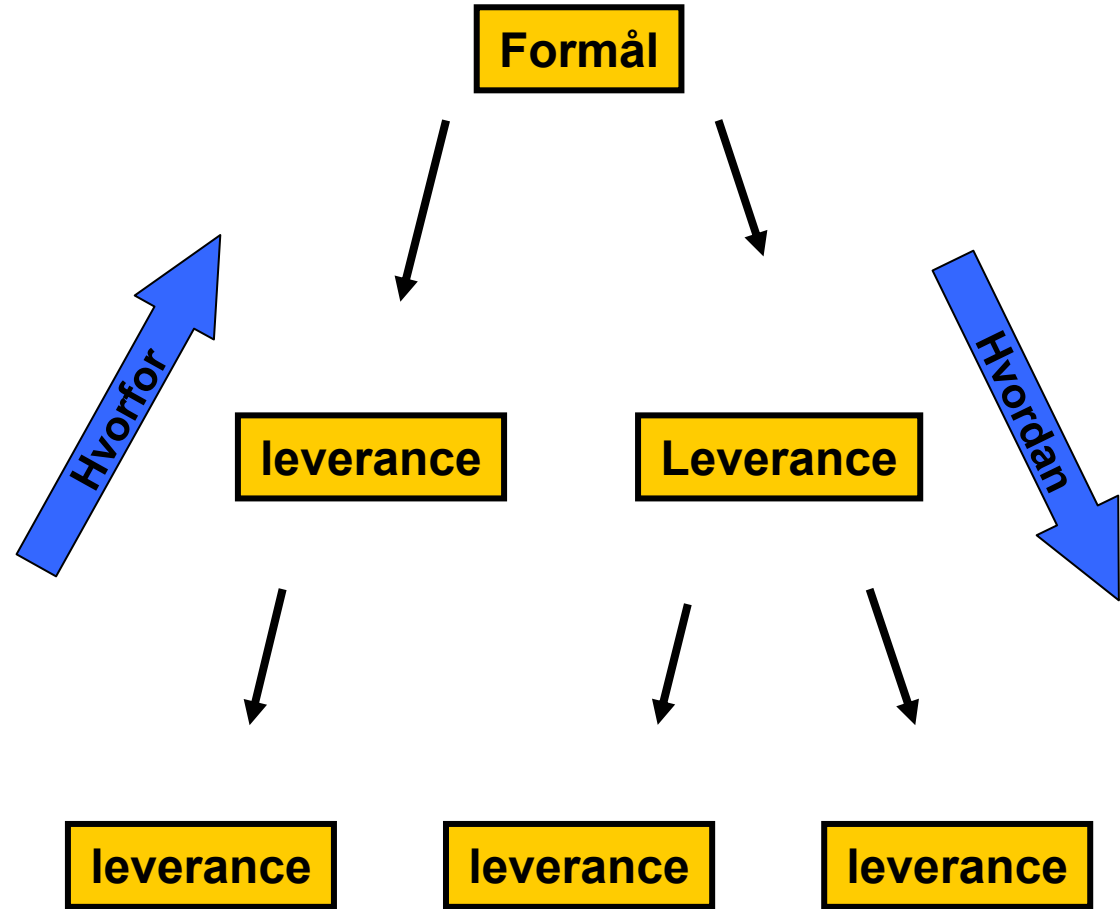


# Projektarbejdsformen

## Målhierarki

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S





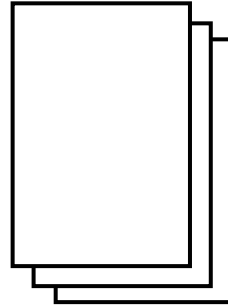
# Projektarbejdsformen

## Daglig opfølgning

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

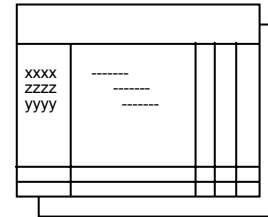
Projektbeskrivelse



Opfølgning

Tiden der er gået  
Chancen for succes  
Risiko for fiasko

Projektplan



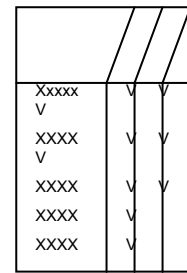
Detaljer

Ikke for detaljeret

Projektstyring

Opnåede og  
fremtidige resultater

Personlig plan





Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

# Projektorganisering



# Projektorganisering

Med hvilket formål?

- **At specialdesigner en organisation til formålet**
- **At sikre god interessent håndtering**
- **Klarhed om ansvar og ejerskab**
- **At give plads til team-samarbejde**
- **At sikre en effektiv arbejdsform**

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S



# Projektorganisering

## Vigtige Faktorer

- Opgavetypen – drift/udvikling
- Prioritering – strategisk betydning
- Projektkulturen
- Tilgængelige ressourcer
- Ambitionerne
- Interessent analysen

## Den gode organisation er:

- Fagligt kvalificeret
- Beslutningsdygtig
- Kendetegnet ved en klar opgave og ansvarsfordeling
- Opgaveorienteret
- Kundeorienteret

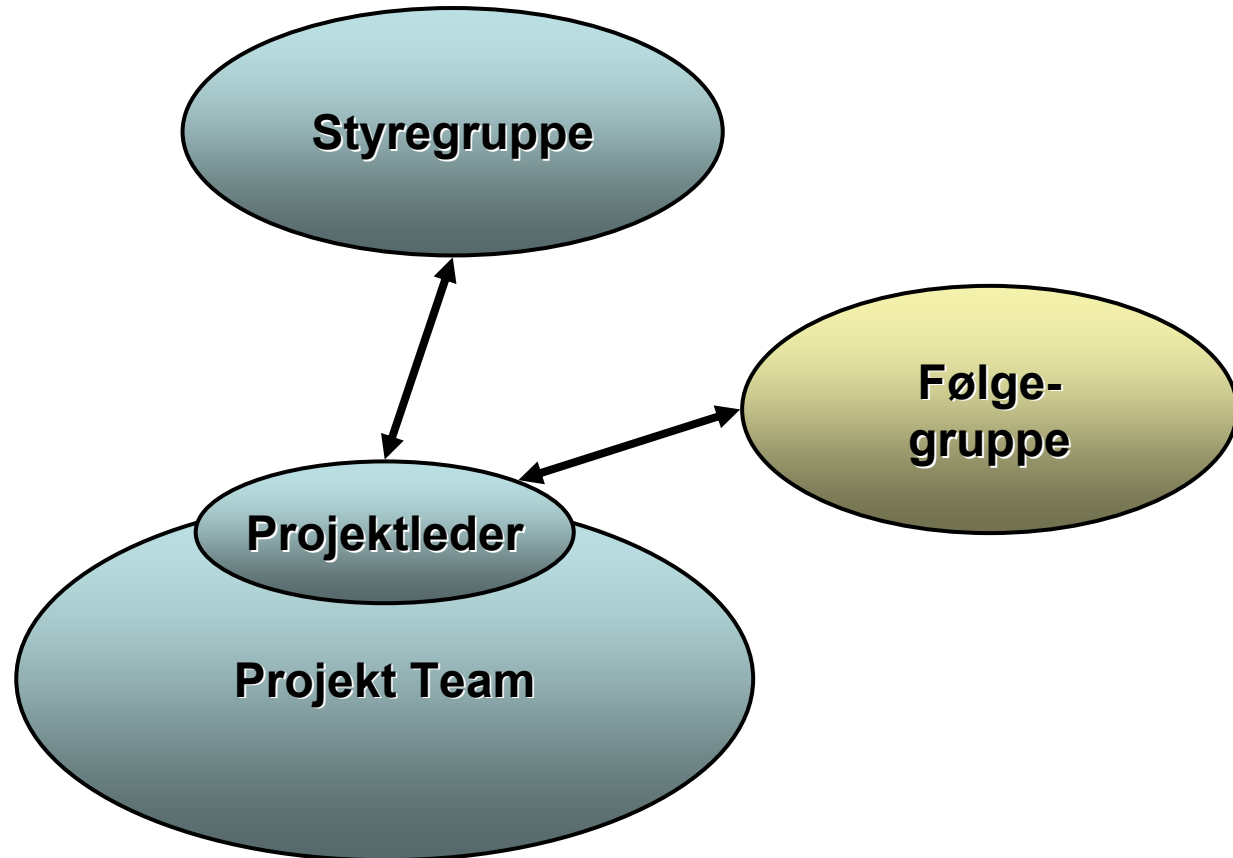


# Projektorganisering

## Vigtige Faktorer

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S



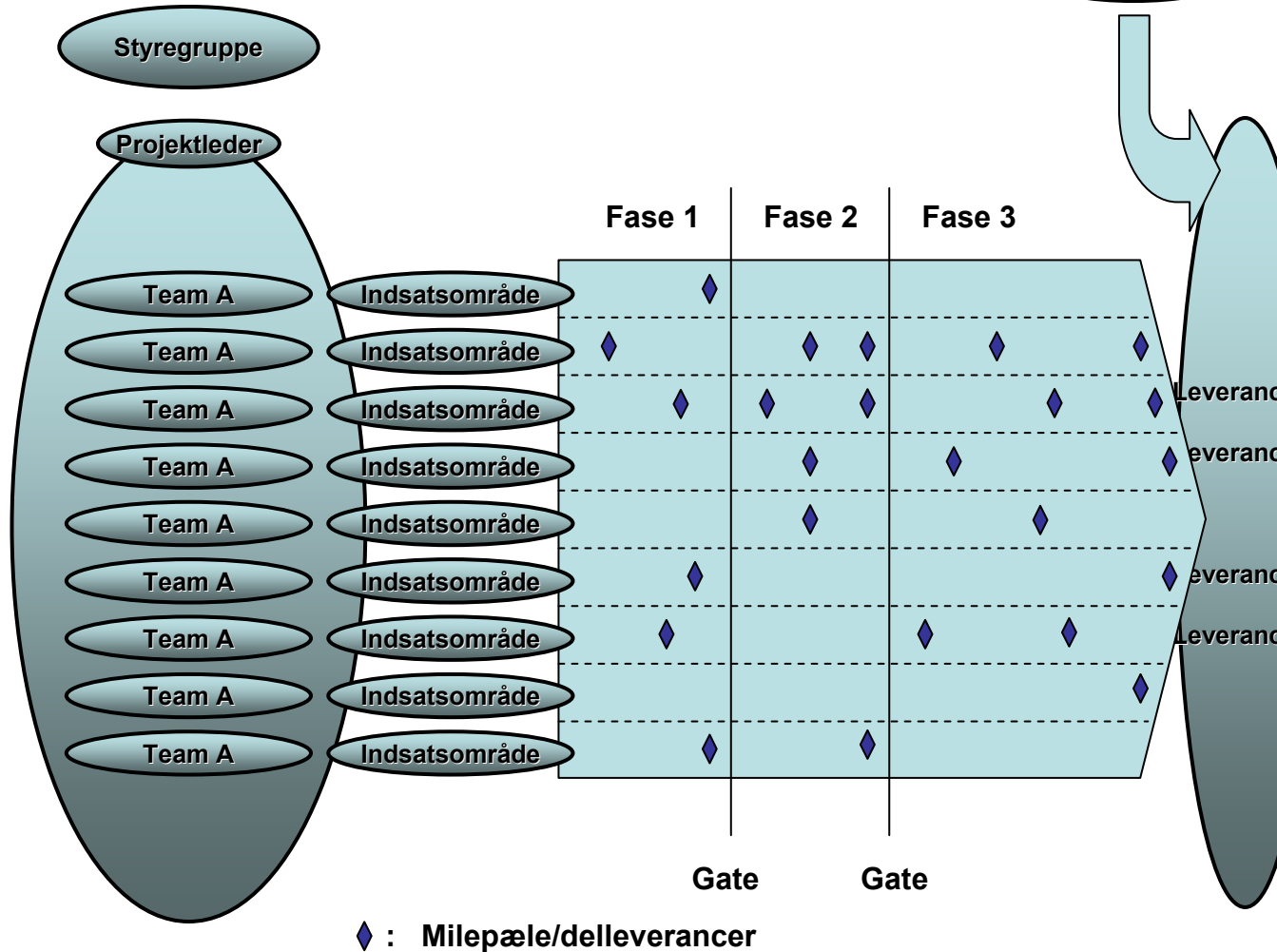


# Projektorganisering

## Indsatsområder

Projekt- og teamledelse

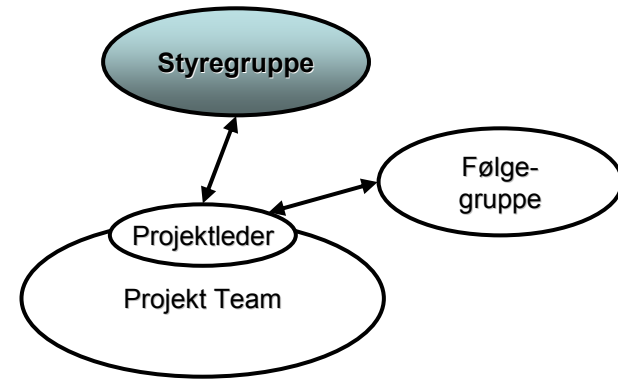
A N K E R H U S





# Projektorganisering

## Styregruppens rolle



Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

- Sikre mål opfyldelse
- Sign off
- Sikre ressourcer
- Træffe beslutninger
- Sikre koordinering
- Udpege en projektleder
- Styre projektporteføljen
- Konflikthåndtering



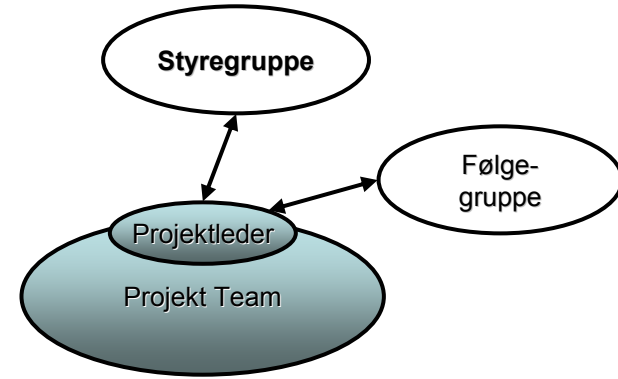
# Projektorganisering

## Projektlederens rolle

- Sikre mål opfyldelse
- Sign off
- Sikre ressourcer
- Træffe beslutninger
- Sikre koordinering
- Udpege en projektleder
- Styre projektporteføljen
- Konfliktåndtering

## Projektgruppens rolle

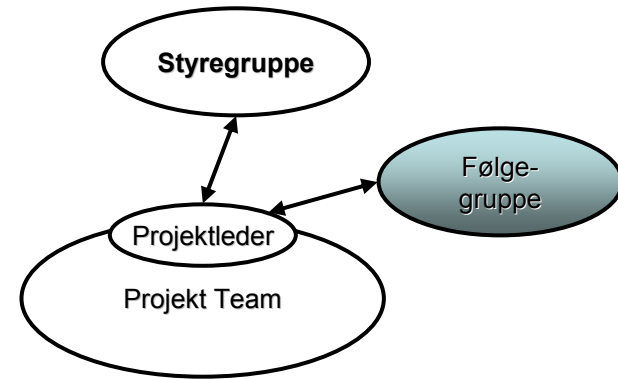
- Udføre arbejdet
- Leverer leverancer
- Sikre succeskriterier opnås
- Fungere som team
- Lægge planer
- Etc.





# Projektorganisering

## Følgegruppens rolle



Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

- **Være høringsorgan**
- **Samle relevante interessenter**
- **Støtte projektlederen på dennes opfordring**

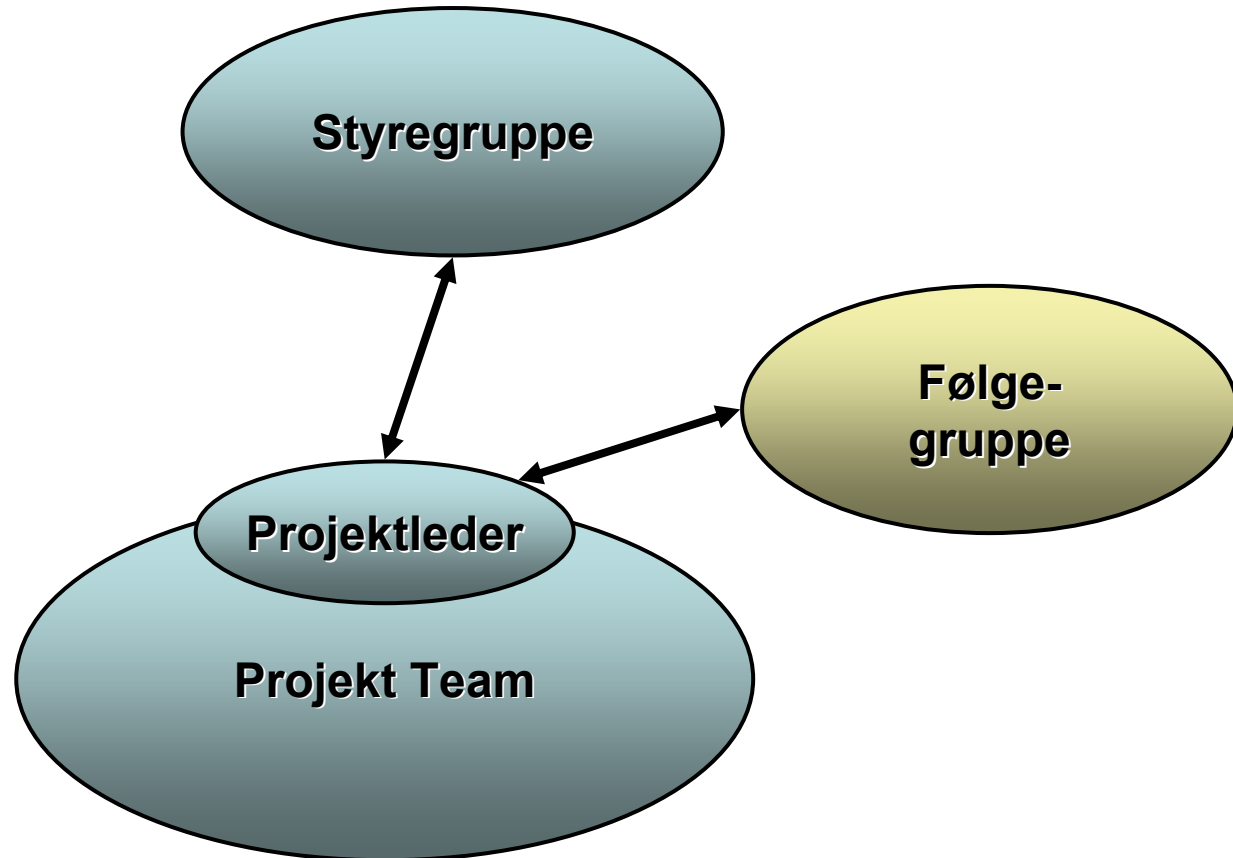


# Projektorganisering

## Vigtige Faktorer

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S





# Projektorganisering

## Basis- versus projektorganisering

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

	<b><i>Basisorganisation</i></b>	<b><i>Projektorganisering</i></b>
<b><i>Situation</i></b>	<i>Typificeret</i>	<i>Defineret</i>
<b><i>Mål</i></b>	<i>Implicit i regelsæt</i>	<i>Defineret</i>
<b><i>Teknologi</i></b>	<i>Standard</i>	<i>Ad hoc</i>
<b><i>Koordinering</i></b>	<i>Ad hoc</i>	<i>Designet</i>
<b><i>Succes</i></b>	<i>Korrekt regelanvendelse</i>	<i>Resultater</i>



Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

# Interessent analyse



# Interessent analyse

## Mulige interessenter

- **Kunder**
- **Leverandører**
- **Aktionærer**
- **Projektdeltagere**
- **Ledelsen**
- **Fagforeninger**
- **Interesseorganisationer**
- **Kolleger**
- **Naboer**
- **Etc...**

**Tænk i faglige, politiske, etiske, praktiske, formelle og naturligvis ressourcemæssige baner...**



# Interessent analyse

- Et dynamisk værktøj

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

**Identifikation af projektmål**  
Projektets formål og leverancer  
Succeskriterier



**Interessent-  
analysen**

**Identifikation af interesser**  
Konfliktmuligheder  
Konfliktberedskab

**Organisering**  
Deltagere i styre-, arbejds- og  
høringsgrupper

**Tilrettelægning af forløb,  
angrebsmåde**  
Beslutningsproces

**Forankring af projektet**  
Ambassadørvirksomhed

**Tilrettelægning af  
påvirkningsaktivitet**  
Information, Høring, lytte  
Lobbyvirksomhed  
Informationsstrategi

**Tilrettelægning af styringen**  
Indflydelse  
Beslutningstagen

**Identifikation af mulig  
arbejdsindsats**  
Ydelser  
Finansiering  
Ressourcer

**Risiko/konfliktberedskab**  
Årsager  
Forebyggende/afbødende  
handlinger



# Interessent analyse

## Indhold og metode

Interessentanalysen gennemføres i følgende trin:

- 1. Identifikation af interessenterne**  
*Tænk projektets faseforløb igennem.  
Hvem kommer i berøring med projektet?  
Hvem ønsker vi at involvere i projektet?*
- 2. Beskrivelse af interessenternes indstilling til projektet**  
*Brug modellen "interessenternes indstilling"*
- 3. Analyse af potentielle interessekonflikter og interessesammenfald**  
*Overvej fremgangsmåder og organisering af projektet for at løse konflikter på fornuftig måde og for at udnytte alliancer*
- 4. Handling!**



# Interessent analyse

## Interessenternes indstillinger

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

Forkæmper	<ul style="list-style-type: none"><li>- Brænder for sagen</li><li>- Stærk fortaler</li><li>- Vil gøre en aktiv indsats</li></ul>
Advokat	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ønsker sagen fremmet</li><li>- God fortaler</li><li>- Kan aktiveres</li></ul>
Følgesvend	<ul style="list-style-type: none"><li>- Støtter ved påkald</li><li>- Må styres i rigtig retning</li></ul>
Skeptiker	<ul style="list-style-type: none"><li>- "Vis mig"</li><li>- Vil se resultater før engagement</li></ul>
Passiv modstander	<ul style="list-style-type: none"><li>- Følger ikke med</li><li>- Søger modargumenter</li><li>- Prøver at overbevise</li></ul>
Aktiv modstander	<ul style="list-style-type: none"><li>- Modarbejder aktivt</li><li>- Overbevist om, at projektet skal slutte</li></ul>



# Interessent analyse

## Interessenternes indstillinger

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

- **Hvilke fordele/ulemper oplever interessen?**  
**Tag højde for, eks**
  - Indflydelse
  - Magt/prestige
  - Syn på øvrige interessenter
  - Egen fremtidige rolle
  - Usikkerhed
- **Der er forskel på den objektive og den subjektive afvejning af fordele/ulemper!**



# Interessent analyse

## Interessents betydning

Projekt- og teamledelse

A N K E R R H U S

Medvirken  
i projektet

### Gidsel

*Informerer,  
undervises og  
interviewes*

### Ressourceperson

*Involveres, møder,  
workshops,  
arbejdsgruppe*

### Ekstern

### Interessent

*Orienteres,  
nyhedsbreve,  
image*

### Grå eminence

*Høres, interview,  
møder,  
følgegruppe*

Indflydelse på projektet



Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

# Milepælsplanlægning



# Milepælsplanlægning

## Behov for en plan

### Dem der stiller opgaven

- Mennesker der skal bruge projektets værdiskabende egenskaber
- Ønsker reel sandsynlighedsvurdering af, at de får projektets resultater som aftalt

### Dem der skal gennemføre opgaven

- Mennesker der ønsker succes med deres levering af opgaven
- Mennesker der ønsker, at deres virksomhed/organisation trives og udvikles

### Begge parter

- Interesseret i at planer bliver holdt
- Det bliver de, hvis de er realistiske og hvis det projektteam der skal gennemføre planerne, står 100% bag



# Milepælsplanlægning

## Teamet lykkes når...

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

- Teamet påtager sig opgaver, der er så komplicerede, at de ikke kan løse dem alene som enkeltpersoner
- Teamet løser opgaver, de ikke er uddannede til eller har erfaring med
- Teamet samarbejder tæt og på "tværs" for at levere værdier i projektet
- Teamdeltagerne udvikler og inddrager andre teamdeltageres evner, færdigheder og kvaliteter for at løse opgaverne
- Teamet får vanskelige opgaver til at lykkes samtidig med, at de accepterer at der er risiko for at lave fejl
- Teamet retter fejlene - og lærer af dem



# Milepælsplanlægning

## Begreber

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

**Leverance**

**Det der skal leveres...**

**Milepæl**

**Vigtige tidsfastsatte delleverancer**

**Faser**

**Ændringer i arbejdsform**

**Beslutningspunkter**

**Naturlige opdelinger**

**Aktiviteter**

**"Det der skal gøres"**

**Indsatsområder**

**En gruppering af leverancerne**

**Geografisk, problemtyper, processer**

**Organisatorisk, information,**

**projektledelse**

**Gate**

**En milepæl der afslutter en fase**

**Binding**

**En betinget milepæl**

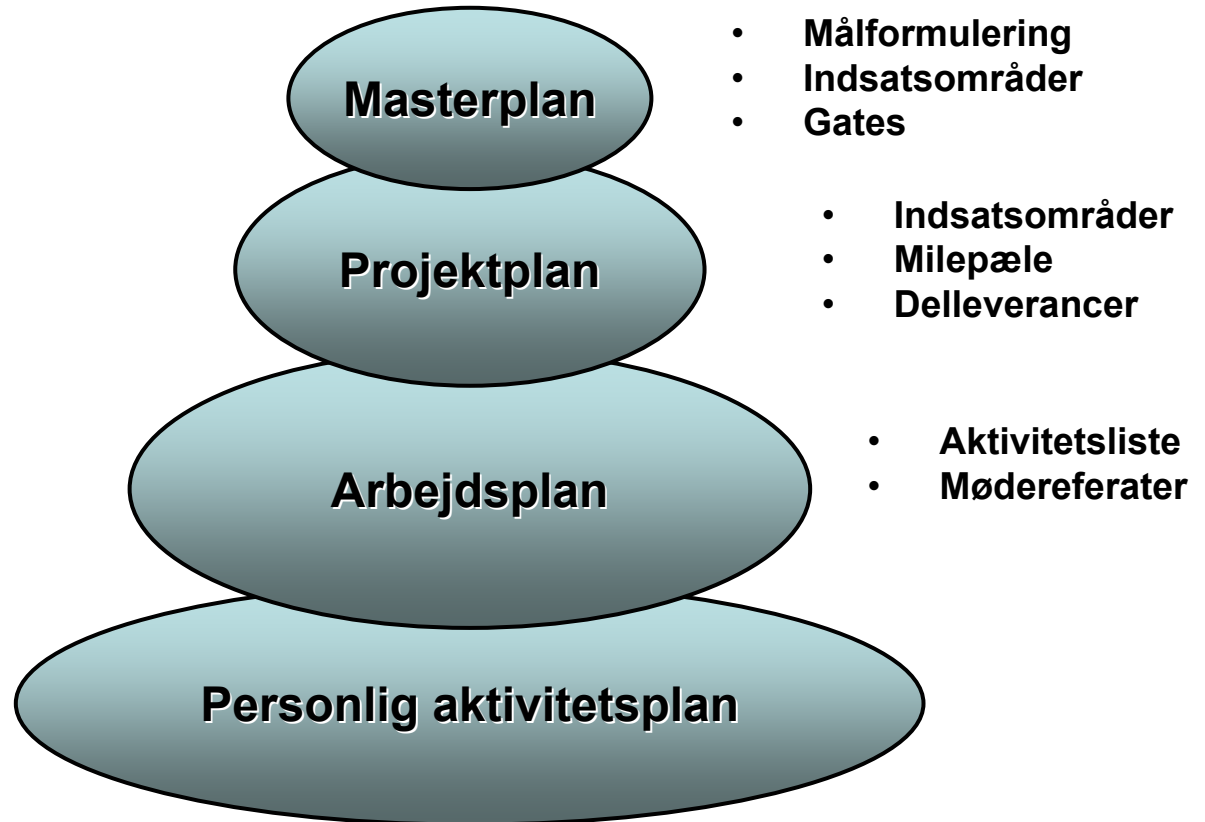


# Milepælsplanlægning

## Niveauer

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S





# Milepælsplanlægning

## Definition: Milepæl

- Milepæl er et middel til entydig formulering af de delleverancer og leverancer, som skal nås i forløbet.
- At arbejde med milepæle vil sige at fokusere på målene for arbejdet fremfor på midlerne og aktiviteterne for at nå dertil.
- I udviklingsprojekter må midlerne ofte vælges undervejs.
- Milepælene udgør styringsplanen for arbejdet. Formulering af milepæle er mere præcis og entydig end formulering af aktiviteter. Brug af en milepælsplan er et nyttigt delegeringsmiddel for projektlederen.
- Vælg milepæle i arbejdsforløbet for hver hovedaktivitet/indsatsområde, midt i og som afslutning.



# Milepælsplanlægning

## Beskrivelse af milepælene

### For milepæle gælder, at der skal beskrives

- En entydigt resultat - et produkt, en tilstand
- Det skal være målbart, synligt & entydigt
- Kvalitet og kontrollen af denne skal være beskrevet
- Der skal være krav til hvordan resultatet skal dokumenteres
- Væsentlige forudsætninger skal beskrives
- Husk projektteamet/projektledelsen alene afgør om milepælene er nået

Tegn milepælene ind i projekt- og aktivitetsplaner.

I planerne er milepælene ”et symbol med et tidspunkt”



# Milepælsplanlægning

## Eksempler på milepæle

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

- Beslutningspunkter ved overgang til ny hovedaktivitet og ved valg af løsninger og midler i projektet
- Koordinationspunkter hvor arbejdet på flere indsatsområder skal færdiggøres til fælles punkt
- Klar-parat-start punkter, hvor flere ting skal koordineres før start
- Godkendelser - interne såvel som eksterne
- Afprøvninger
- Ansvarsoverdragelser - til og fra projektorganisationen
- Færdiggørelser, som er tidskritiske eller forbundet med usikkerhed
- Leverancer og ydelser (gensidige)
- Mellemprodukter, slutprodukter, synlige arbejdsresultater
- Synlige tilstande og stadier undervejs



# Milepælsplanlægning

## Målepunktsplan

Ansvarlig/sluttermin/plan nr./aktivitet

Angivelse af om det er en milepæl, en binding eller en gate

### Resultat

Det der skal leveres ved målepunktet?

### Plan

Aktion/plan/budget for at nå målepunktet?

### Afhængighed

Beslutninger eller "leverancer" fra andre, for at nå målepunktet?

### Vurdering

Hvordan resultatet vurderes og af hvem (hvem skal bruge resultatet - til hvad)?

### Beslutning

Hvilke beslutninger skal kunne træffes ved målepunktet?

### Risikovurdering

Hvad kan gå galt, hvor alvorligt, er der løsningsforslag klar?

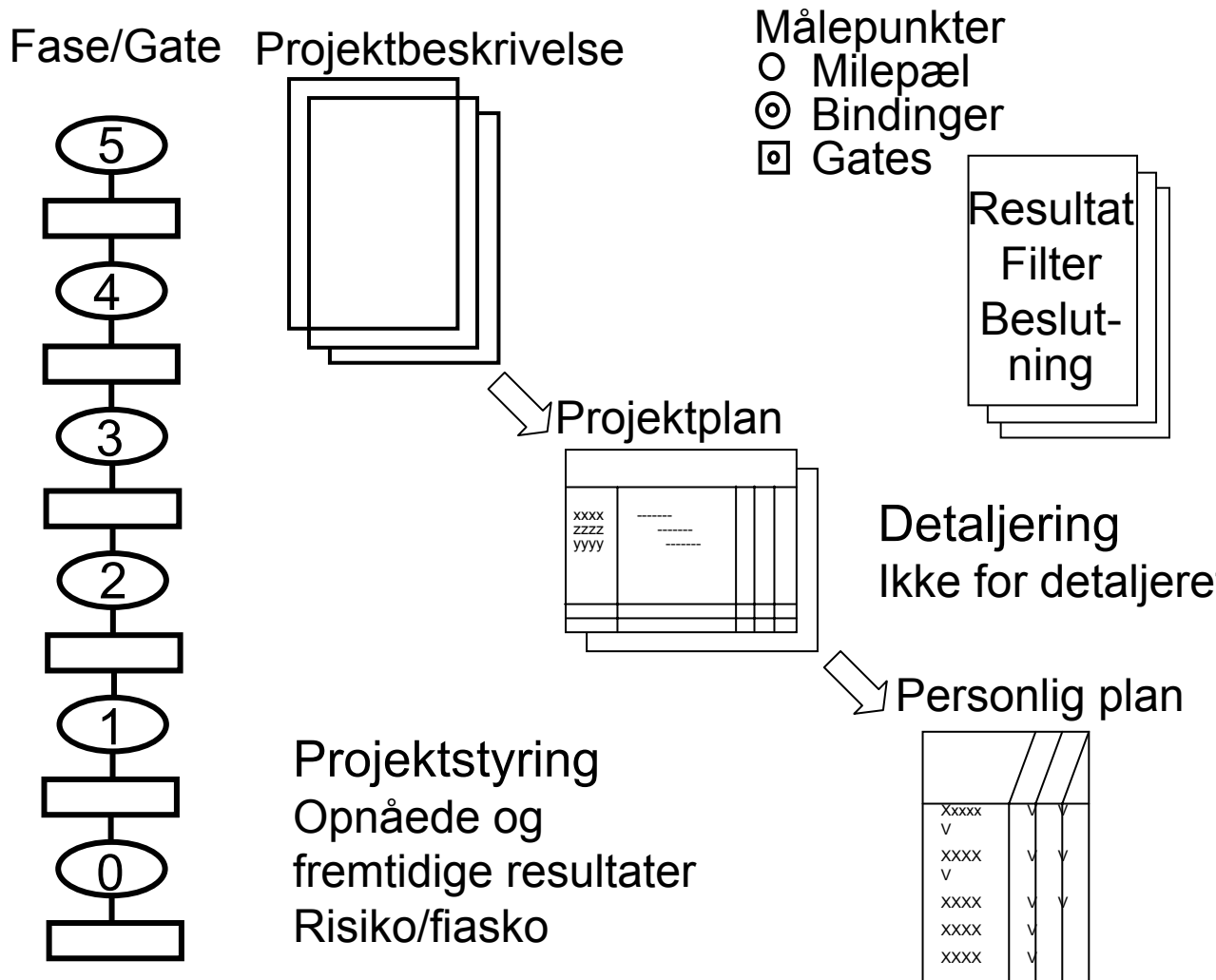


# Milepælsplanlægning

## Grundlæggende bestanddele

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S





# Projektarbejdsformen

## 9 råd til projektlederen...

Projekt- og teamledelse

A N K E R H U S

1. Skab forankring for projektet med afsæt i en positiv vision, som på samme tid er konkret og kan rumme forskellige løsninger!
2. Gør ikke vold på projektteamets egne virkeligheder ved at autorisere én fælles virkelighed for projektet!
3. Justér projektmålet til situationen - hele tiden!
4. Brug projektplanerne strategisk - til pejling for og af projektets ambitioner og præstationer!
5. Stil urimelige krav, insistér og vær fair!
6. Frygt ikke kaos, for først da er der indhold i styring og koordinering!
7. Del projektets succes i projektteamet - I bliver sikkert afhængige af hinanden igen senere!
8. Definer projektets grænser efter omstændighederne!
9. Du har ansvaret for..... sjældent magten til!