

Power i projekter og portefølje, 4. udgave.

Detaljeret gennemgang af ændringer i forhold til 3. udgave.

Kapitel 1. Projektets historie

Den ældre historie er afkortet og den nyere historie har tilføjelser inden for agil udvikling. Udviklingen fra midlertidig projektgruppe til faste udviklingsteams. Principperne med at samle folk til opgaven, er i visse agile metoder ændret til at give opgaver til et fast team. Tankerne om projektkompleksitet med baggrund i vurderinger af usikkerhed og uenighed er omtalt.

Kapitlets sidste afsnit: 1.4. om fremtidens projektledelse har nyt indhold og er forlænget.

Figur 1.8 er udskiftet og figur 1.9 er opdateret.

Kapitel 2. Projektarbejdsformen

Flere steder er der tilføjet passager, der sætter fokus på agilitet og projektkompleksitet. Med udgangspunkt i dette diskuteres holdbarheden i den klassiske projektteori.

Figur 2.1 er ændret og indeholder nu både projektets interne usikkerhed og den kontekstuelle usikkerhed.

Ny figur 2.4 er tilføjet. Figuren beskriver fire domæner:

- Nederst til venstre finder vi det sikre domæne, der omfatter både simple og komplicerede projekter, der dog er analyserbare på forhånd. Her kan vi anvende den klassiske projektteori og gennemføre projekterne planstyret. Vi kan klare os langt med godt "management".
- Øverst til venstre findes det uvisse domæne, hvor kompleksiteten skyldes opgaveusikkerheden. Her anvender vi de agile metoder. Indholdet af projektet er først endeligt klart, når projektet er færdigt.
- Nederst til højre er det divergente domæne, der er præget af stor uenighed og derfor komplekst på interessentsiden. Her bliver processerne politiske.
- Endelig er der det kaotiske domæne øverst til højre, hvor der både er stor usikkerhed og uenighed. Her er vi nødt til løbende at justere rammen for projektet. Udover at anvende de agile metoder, skal projektlederen kunne facilitere enighed og mestre konflikthåndtering. Dette kræver lederskab.

Samtlige figurer herefter i kapitel 2 har fået nyt nummer.

Sprint beskrives kort: I dag anvendes der agile metoder inden for megen produktudvikling, hvor arbejdet gennemføres i sprint af 4 til 6 ugers varighed. Et sprint er i princippet en minifase som ender i et resultat, der evalueres inden projektet fortsætter i næste sprint.

Faste teams beskrives kort: I nogle virksomheder i IT-verden, er man begyndt at anvende faste udviklingsteams, der får tildelt udviklingsopgaver løbende.

Projektomgivelsernes indflydelse på projektledelsen omtales kort: Mats Engwall påviser i sin artikel: "No project is an island", hvordan projektets omgivende organisation er afgørende for succes eller det modsatte.

Kapitel 3. Hvad er målsætningen for projektet?

Der er indbygget en diskussion af projekttrekantens berettigelse og projekternes succesmål.

Ny figur 3.4. Figurer derefter i kapitel 3 har ændret nummer.

Mindre justeringer i teksten – bl.a. omtales Daniel Pinks motivationsfaktorer: mening, autonomi og mastering. Derudover uddybes Donald Kirkpatrick's fire evalueringsniveauer, der relateres til effektmålsætningen og Impact Casen (side 117 og 118).

Kapitel 4. Hvem skal bruge resultatet?

I forbindelse med beskrivelsen af relationer er teksten opdateret med David Maisters formel. Han har en formel for, hvordan du opbygger tillid. Tillid = Troværdighed + Pålidelighed + Intimitet, divideret med Egeninteresser.

Figur 4.3 er opdateret med udvidet interessentanalyse. Det er en udvidet interessentanalyse med aktive/passive og positive/negative interessenter. Denne nye interessentanalyse er også indbygget i casen sidst i kapitlet.

Pulscheck er beskrevet i et nyt afsnit: Mål interessenttilfredsheden løbende – lav et pulscheck.(side 142). Pulscheck er en mini-tilfredshedsanalyse, som kan gennemføres blandt interessenterne f.eks. hver måned.

Kapitel 5. Projektplanen

Der er indsat et nyt afsnit 5.1 om principperne bag det gode projektdesign og planen

Designet skal sikre, at projektet kan gennemføres på en effektiv måde. Det betyder, at designet skal skabe styrbarhed, agilitet og mulighed for opfølgning på både milepæle, leverancer og effekter. Designet skal etablere fundamentet for en hensigtsmæssig organisering og sikre, at vi opnår effekterne så hurtigt som muligt, for at optimere business casen og reducere risici.

Disse overordnede principper er optegnet i **figur 5.1**. I teksten introduceres Impact Casen og vilkårene for planlægning omtales i det sikre domæne, det uvisse domæne, det divergente domæne og i det kaotiske domæne.

Principperne i Minimum Viable Product introduceres. Princippet er, at man udvikler den minimale udgave af produktet, som gør det muligt for projektteamet at validere løsningen og lære af kundernes tilfredshed med et minimum af indsats.

I **figur 5.3** er der tilføjet tekst om impact casen. Hvis vi vipper målhierarkiet eller impact casen 90 grader, kan vi opdele projektet i de indsatsområder, der fører frem til de forskellige leverancer. Her er vist et typisk målhierarki. Anvender vi Impact Casen, vil der mellem leverancer og de umiddelbare effekter være optegnet mål for adfærdsændringerne.

I afsnittet: "Hvad er milepæle?" er tilføjet:

Milepæle er et resultat (delleverance) på et fastlagt tidspunkt. Resultatet kan være en rapport, en beslutning, en gennemført analyse, en afklaring, en godkendelse, et velfungerende testresultat, et nyt design, en brugeraccept, osv. Arbejder vi med projekter, hvor det er muligt at realisere effekter undervejs i projektføreløbet kan milepæle også være målte deleffekter, f.eks. mål vha. Donald Kirkpatrick's indikatorer: reaktion, læring, anvendelse og nøgletal (se Impact Casen i figur 3.13 og efterfølgende tekst)

Agile metoder er omtalt under udviklingsprojekter og IT-projekter. Der henvises til figur 7.7. og 7.9. i kapitel 7.

Kapitel 6. Organisering af projektet

Omkring organiseringen og roller i projektorganisationen henvises til Half Double og Prince2. I Half Double metoden er et af principperne, at projektejer skal være meget aktiv og anvende mindst to timer på projektet pr. uge. Projektejer ejer effektmålsætningen og skal sikre, at projektets effekt realiseres. På teamniveau skal projektejer sikre, at nøglemedarbejderne allokeres mere end 50% af tiden på projektet. Tæt kontakt til projektejer giver mulighed for hurtige beslutninger.

I Prince2 skal følgende tre roller være repræsenteret i styregruppen: Bestilleren af opgaven, ressourceejerne og ejeren af den efterfølgende drift. Rollerne kan varetages af en person.

Ny figur 6.4.: Forskellige organisationstyper som ofte ses i projekter. Det løst koblede netværk med projektlederen som edderkoppen i netværkets centrum. Projektgruppen eller det faste team. Amøben med en central gruppe, der nedsætter og nedlægger arbejdsgrupper efter behov. Det store projekt hvor opgaven er opdelt i indsatsområder, delprojekter eller faste arbejdsgrupper.

Faste udviklingsteams i agile udviklingsfunktioner. I den klassiske projektopfattelse samler vi teamet til den specifikke opgave. Men i organisationer hvor man løbende gennemfører udviklingsprojekter og anvender agile metoder, er man begyndt at have faste udviklingsteam og samle opgaverne til teamet.

Kapitel 7. Projektlederen som kaptajn

I kapitlet er tilføjet to principper:

1) Det er en god idé at skabe en vis rytme i projektet, sådan at milepæle, reviews, møder og høringer passer sammen.

2) Mange undersøgelser viser, at et af de vigtigste midler til at effektivisere arbejdet er at sætte teamet sammen og at arbejde koncentreret på projektet. For eksempel foreskriver Half Double, at teamet skal sidde samlet og at nøglemedarbejderne skal være allokeret mere end 50% af tiden på projektet. Ingen nøglemedarbejder må deltage i mere end to projekter samtidig.

Kapitel 8. Kommunikation og forandring

Vi har tilføjet lidt om brugen af forandringsagenter og superbrugere som forbindelsesled mellem projekt og medarbejder

I bogen Gevinstrealisering beskriver Rytter, Krøyer og Svejvig hvordan forandringsagenterne har en vigtig rolle som formidler af viden om projektet. For det første er medarbejderne mere tilbøjelige til at lytte efter personer tæt på dem, som forstår dem og som de har tillid til. For det andet tør de sige deres oprigtige mening og røbe deres bekymringer over for kollegaen. Denne kollega eller forandringsagent kan så

informere projektet om problemstillingerne anonymiseret. På den måde fungerer forandringsagenten som en effektiv kanal for dialog, en mere ærlig dialog som ellers ikke ville være opstået.

Kapitel 9. Ledelse af gruppen

Nyt om teamkultur

I 1980'ernes teambuilding udsatte man gruppen for fantasifulde opgaver. Derefter reflekterede teamet over samarbejdet i de forskellige situationer og aktiviteter. I 1990'erne var fokus på teammedlemmernes personlighed og præferencer. Man talte om Belbins roller, MBTI, Whole Brain osv. Disse modeller gav deltagerne et sprog til at forstå de andre personer i teamet.

Elisabeth Plum taler om 3. generations teambuilding, hvor fokus er gruppens kultur. Derfor har hun udviklet Team Culture modellen, der giver projektleder og team et sprog, der kan anvendes i en løbende teambuilding. Vedvarende refleksion og justering af kulturen i teamet er nødvendigt. Men det kræver, at man har et begrebsapparat at tale ud fra. Vi kan kun tale om det, vi har ord for. Derfor er figur 9.2. tilføjet.

Ny figur. Figur 9.2. Figuren illustrerer de fire forskellige teamkulturer. Teamkulturen er en betydelig faktor for teamets performance. Kulturen skabes af deltagerens bevidste og ubevidste kommunikation og handlinger i dagligdagen.

Afsnit 9.3.1. om motivation er udvidet med Daniel Pinks tre faktorer: Mening, udvikling og autonomi.

Mening: Projektet skal give mening for den enkelte og det kan være mange ting ud over projektets formål og vision. For nogle er det opfyldelsen af sociale behov og behovet for selvagtelse, der kan skabes gennem arbejdet i teamet. For andre er det selve jobbet indhold, den faglige opgave.

Udvikling: Flere motivationsfaktorer har dette fokus: Selvrealisering, udviklingsmuligheder og til dels også præstationsmuligheder. Projektet skal give deltagerne opgaver, der sikrer, at den enkelte får passende udfordringer og udviklingsmuligheder både fagligt og personligt.

Autonomi: Den enkelte skal have ansvar for eget arbejde. Flere motivationsteorier nævner direkte: Ansvar, indflydelse, muligheder for forfremmelse og magtbehov som vigtige motivationsfaktorer.

I samme afsnit har vi tilføjet: Anerkendelse som motivationsfaktor

Anerkendelse: Alle har behov for anerkendelse både socialt og fagligt. Derfor skal det sikres, at deltagerne oplever anerkendelse af dem som mennesker, for deres kompetencer og for deres resultater.

Nyt afsnit 9.5 og facilitering

I de tidligere udgaver af Power i projekter og portefølje, har vi ikke skrevet meget om facilitering. Da vi i denne udgave gør en del ud af, at mange projekter gennemføres i omgivelser, hvor der ikke altid er enighed om mål og midler, er facilitering en nødvendig ledelseskompetence. Når projekterne bliver gennemført i politiske omgivelser, skal projektlederen kunne facilitere en vis enighed.

Ny figur 9.7. Udsnit af drejebog til iscenesættelse og facilitering

Kapitel 10. Project governance. ledelse af flere projekter

De største ændringer i bogens 4. udgave findes i kapitel 10. Dette skyldes, at program- og porteføljeledelse var i sin vorden da den første udgave af Power i projekter og portefølje blev skrevet. Inden for de sidste 15 år er programledelse blevet meget mere konceptualiseret og porteføljeledelse findes nu i flere agile former.

Ny figur. Figur 10.2. Figurtekst: Projektpipeline udarbejdet efter Kanban-principperne. De enkelte projekter placeres ud fra deres status i projektmodellen. Hver "fase" er sat til 3 måneder for at skabe rytme i porteføljen. Gennemførelsesfasen er dog på 2 x 3 måneder. Over hver "fase" er defineret en porteføljeregel. Der er tre forskellige porteføljer i eksemplet.

Nyt afsnit: 10.3.4. Projektlederen skal også lede opad

Succesfulde projektledere mestrer kunsten at lede opad i deres organisation. Projektlederens evne til at varetage projektets interesser og skabe resultater hænger sammen med evnen til at kommunikere og påvirke opad. Det er den evne, der skaffer projektlederen mandat, ressourcer, opbakning og frihed til at lede.

Ny figur 10.13 og 10.16. Figur 10.18. er justeret. Ny figur 10.19. Ny figur 10.31.

Afsnit 10.6.8. Gør projektorganisationen lean og agil, er ændret.

Der findes flere koncepter f.eks. Scrum, SAFe og i Danmark Half Double. Half Double tager sit udgangspunkt i effekten og bygger på tre principper: Effekt, flow og lederskab. De tre principper beskrives. De tre principper går igen i Half Double porteføljeledelse.

Tilpasning af Half Double til din organisation. Principperne i "Local Translation" beskrives.