

Perspektiv på projektledelse
af Ole Barkou Vilstrup

Projektet

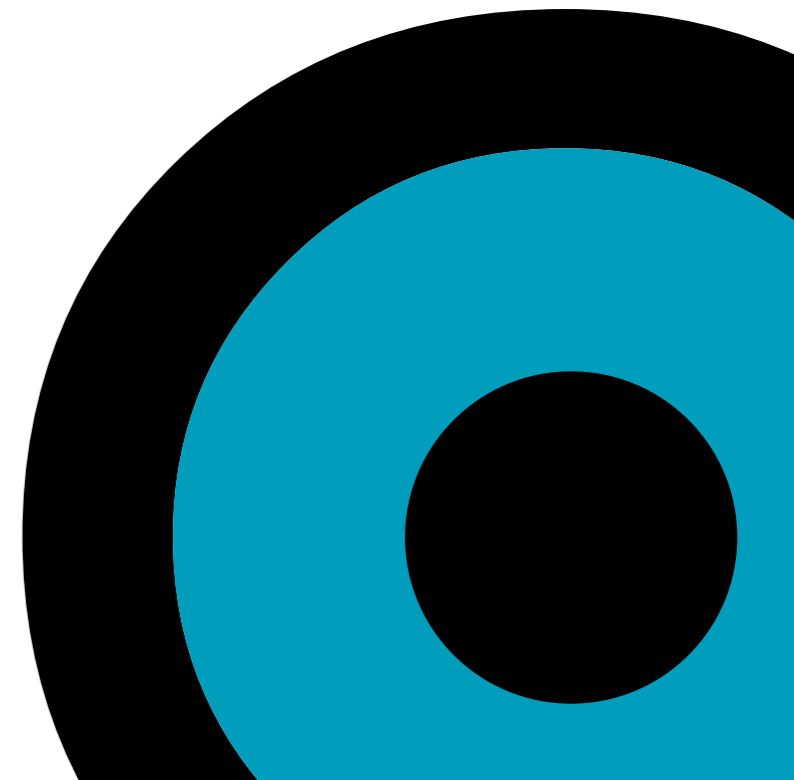
- En skildring i ord og billeder

Om OBV CONSULTING

OBV Consulting ApS blev etableret af Ole Barkou Vilstrup i 2006. Virksomhedens speciale er projektledelse. Både i form af projektledelse af projekter, sparring og rådgivning samt undervisning i projektledelse. Virksomhedens særkende er en meget høj professionel standard.

Ole Barkou Vilstrup har mere end 15 års erfaring inden for området. Han har både arbejdet som ekstern konsulent og projektleder, men har også været ansvarlig for en større IT-funktion.

Mange af de projekter OBV Consulting har været involveret i, har haft IT-indhold, men vores erfaringer viser, at måden vi driver og styrer projekter på, egner sig til en bred vifte af projekter med forskelligt indhold.



Indholdsfortegnelse



Business Case



Projektorganisering



Tidsplan



Rapportering og samspil
med styregruppen



Projektmetoden



Scopestyring



Projektkontrakten



Test



Produktivitet i et projekt



Programstyring



Forandringsledelse



Idriftsættelse

Forord

Omtrent halvvejs i min karriere og efter 15 års arbejde i og omkring nogle af de største IT-projekter i både danske og internationale virksomheder, synes jeg, at det har været tid til at gøre status og til at lave en erfaringsopsamling. Det har udmøntet sig i "Projektet".

Inspirationen til "Projektet" er hentet fra mange forskellige projekter, og intentionen har været at finde nogle af de typiske situationer i projektforsøb, hvor de beslutninger, man træffer, gør en forskel på det endelige udfald. Alle emnerne, der behandles, er hentet fra arbejdet som både projektleder og projektdeltager, og det er således fra rollen som aktiv deltager, at inspirationen er kommet.

Arbejdet i store projekter er ofte karakteriseret ved, at der er meget på spil. Måske glemmer vi

af og til humoren i dette arbejde. Med "Projektet" har jeg ønsket at råde lidt bod på dette. Tegneren Bo Secher har på fantastisk vis evnet at omsætte idegrundlaget til nogle varme og satiriske tegninger. Vi har i processen haft det sjovt. Forhåbentlig har dette har smittet af på resultatet.

"Projektet" er også en måde at profilere min virksomhed OBV Consulting på. I kort form opsummerer tegneserien meget af det, jeg fagligt har lært og tror på. Samtidig kan jeg også godt lide ideen om, at man gør sig umage – også selvom man ikke er forpligtet eller skal stå til ansvar over for nogen – men simpelthen bare fordi, at det er et godt projekt.

Ole Barkou Vilstrup (Sorø, 30. april 2010)

Ide og tekst: Ole Barkou Vilstrup. **Tegning:** Bo Secher
Dette materiale må ikke fotokopieres eller mangfoldiggøres uden tilladelse?



Business case



Præsentation af GO-projektet: Alle medarbejdere er samlet til præsentation af virksomhedens store strategiske GO-projekt (Great Overview). Direktøren præsenterer på billedet essensen i projektet. Der er stort engagement her ved projektets start, men om idegrundlaget og business casen er stærk nok til at kunne bære projektet hele vejen igennem er svært at gennemskue på dette tidlige stadie.



I kantinen: Snakken går blandt medarbejderne. Hvor der både er tilhængere og skeptikere. Alle virksomheder har en historik og en kultur. Når man skal vurdere en ides bæredygtighed, er det meget væsentligt at have respekt for virksomhedens særkender. Når projekter skal bruges som løftestang for kulturændringer, så kræver det særligt fokus på kommunikation og forandringsledelse.



Gået på klingen: På det ugentlige ledermøde bliver der også stillet spørgsmål til GO-projektet. Specielt afdelingslederne er bekymrede for deres budgetter og for, hvor mange ressourcer de skal levere til projektet. Når man skal skabe opbakning til et projekt, er det meget lettere, hvis man i klar tale kan fortælle, hvilke fordele projektet vil resultere i.

Projektorganisering



Forventningsafstemning: Den nyligt ansatte projektleder lægger al sin kraft i at skabe en slagkraftig projektorganisation. Forventningsafstemningen med direktøren er et vigtigt led i både at få tilstrækkelige ressourcer og også de rigtige nøgleressourcer med på den krævende rejse, som venter forude.

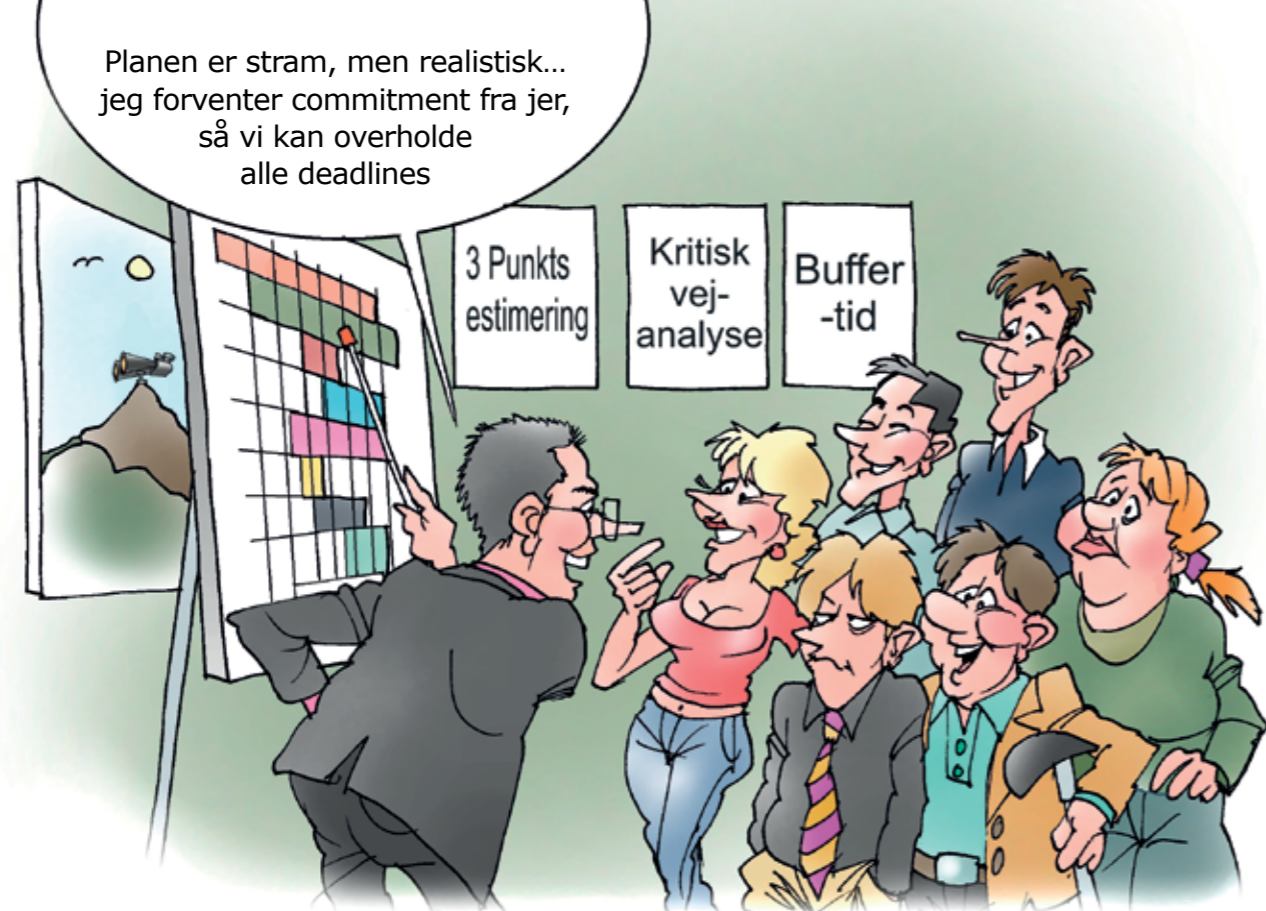


Farlig situation – kompromis!: Alle de rigtige og forkerte beslutninger, der træffes vedr. nøgleressourcer, kommer igen med rentes rente. Med de rette ressourcer kan der etableres et slagkraftigt lille projektteam, der er i stand til at overholde tidsplaner, arbejde inden for estimer og levere i god kvalitet.



Kick-off: Der arbejdes på at få de forskellige profiler til at indgå i projektteamet og på at få hver enkel til at forstå sin rolle og arbejdsopgaver. Selvom projektlederen måske ikke har fået stillet et drømmehold til rådighed, så arbejdes der hårdt på at skabe det engagement og den holdånd, som gør en kæmpe forskel i alle projekter.





Gennemgang af tidsplanen: Projektteamet præsenteres for planen. Om deltagerne forstår og føler ejerskab for planen er svært at sige ud fra billedet. Når planen beskrives som stram, men realistisk, skal man være opmærksom. Det betyder i praksis, at der ikke skal gå meget galt, før planen skrider. Jo mere man bevæger sig ud i ukendt land, jo mere må man være forberedt på at skulle bruge tid på at forcere de udfordringer, man ikke kender.



På vej mod den første milepæl: Ingen planer holder sig selv. De holdes af nogen, der vil have et projekt i mål til tiden. Projektlederen har et fint monitoringsystem på plads og ser med det samme at det er svært at overholde planen. Om det så er klogt ikke at gøre noget aktivt for at få planen på sporet på dette tidlige tidspunkt er et godt spørgsmål.

Kom nu!
Vi har en deadline.
Jeg har allerede justeret
planen 2 gange



Tidsplanen skrider: At holde en tidsplan er ikke kun et spørgsmål om at fokusere på tid. Det handler i vid udstrækning om at kunne handle rettidigt og om at kunne finde løsninger på de problemer, der dukker op.

Projektdelegerne på billedet bruger al deres energi på at overleve situationen og på at løse opgaven. De er blevet immune over for planopdateringer - planen holder jo alligevel ikke.

**Rapportering og samspil
med styregruppen**



Første styregruppemøde: Styregruppen er samlet for første gang. Et af formålene med styregruppemøderne er at tage stilling til, om projektoplægget skal justeres, og om der skal iværksættes særlige handlingsplaner. For at kunne styre projektet er det væsentligt, at der tegnes et nøgternt og objektivt billede af projektets faktiske status.



Afreportering: Projektlederen har lavet en statusrapport, som dokumenterer, at der rent faktisk er væsentlige udfordringer i projektet. Han prøver imidlertid at nedtone problemerne og selv påtage sig ansvaret. Man bør generelt tilstræbe, at styregrupper aktiveres, og at styregruppemedlemmerne påtager sig opgaver på områder, der ligger uden for projektlederens handlerum.



Stormen reddet af eller?: Styregruppemødet er hurtigt overstået. Helikopteren letter, og tilfreds med den fremlagte status flyver styregruppemedlemmerne videre mod dagens næste møder – uden at være blevet pålagt opgaver. På næste møde vil der sikkert blive masser at tale om!



Projektmetoden



Et fælles projektsprog: Mange virksomheder investerer i disse år i standardiserede fremgangsmåder for projektgennemførelse (eksempelvis baseret på metoder som PRINCE2 og SCRUM). Der er ingen tvivl om, at det giver god mening at drage nytte af andres erfaringer. Ligeledes gør det projektgennemførelse enklere når forskellige projektdeltagere arbejder efter en fælles kendt metode.



Hvad betyder det egentlig?: Projektmetoden skal hjælpe med til, at man i projektet kan bruge sin tid på det vigtige. Metoden må ikke blive et mål i sig selv. I øvrigt bør man i udmøntningen af metodegrundlaget fokusere på at gøre alting så brugervenligt og selvforklarende som muligt.



Bulls eye: De fleste standardmetoder er rammeværk, hvor man skal udvælge det vigtige. Man skal ikke nødvendigvis bruge alt hver gang. Det konkrete projekts størrelse og kompleksitet har stor betydning for det metodeapparat, der skal anvendes. Det giver megen ro til projektet, når metodeapparatet fra starten er dimensioneret rigtigt og tilpasset projektets behov.





Har vi nu tænkt på det hele?: Et godt stykke oppe på bjerget laves den første prøveopsætning af kikkerten. Desværre viser det sig, at det oprindelige design ikke holder. Løsningsdesignet har ikke taget højde for væsentlige forhold. I ethvert projekt er håndtering af kravene til løsningen en helt central forudsætning for projektsucces. Det gælder både udarbejdelse af den kravspecifikation, der skal foreligge før projektet starter, samt håndtering af præciseringer og tilpasninger undervejs.



Nye ideer fødes: I takt med den øgede forståelse for opgaven begynder projektteamet at komme med forslag til, hvordan løsningen kan gøres meget bedre. Alle projekter skal have projektdeltagere, der kan varetage "arkitektfunktionen" med evnen til både at kunne tænke innovativt, kreativt og samtidigt bevare overblikket over den samlede løsning. Projektlederen er ikke nødvendigvis den bedste til denne opgave.



Ændringstyring: At løsningen kan forbedres, er der ingen tvivl om. Men er der tid, og er der penge til at lave noget andet end det, projektet oprindeligt blev bedt om? Laver projektet alle de ændringer, projekt-deltagerne kan finde på, kommer projektet aldrig i mål. Er man til gengæld ikke klar til at tilpasse kravene til den øgede viden, man får, risikerer man at stå med et ubrugeligt slutprodukt. Ændringsstyring skal altid være et fokusområde. Det kræver fingerspitzgefühl at styre processen rigtigt.

Projektkontrakten



Kontraktudvidelse: Kunden har haft en klar forventning om, at den løsning, der var købt, ville kunne leve op til alle forventninger. Derfor er det med tydelig irritation, at direktøren må købe tillægsydelser for at få en brugbar løsning. Selvom de bedste langsigtede resultater opnås, når parterne begge forstår spillereglerne i kontrakten, så vil der være en naturlig tendens til, at hver part forsøger at få mest muligt ud af kontrakten. En god kontrakt kræver derfor en jævnbyrdighed i forhandlingsforløbet.



Slående argumenter: Sælgeren understreger, at den solgte løsning rent faktisk kan præcis det, der er lovet. Desværre har kunden ikke helt forstået, hvordan løsningen ville virke i praksis. Særligt hvis man køber ydelser, man ikke har erfaring med, kan det være rigtig fornuftigt at konsultere en uafhængig part (detaljer og udeladelser kan få stor økonomisk betydning i sidste ende).



Venter der flere overraskelser?: For at få projektet i mål har kunden ikke andet valg end at købe den dyre tillægspakke. Sælgeren ved, at han i situationen sidder med de bedste kort. Hvis kunden vil have projektet i mål, er der ikke andet valg end at punge ud (sikkert ikke for sidste gang). Fundamentet for at undgå overraskelser etableres ved kontraktindgåelse, men også ved løbende at følge op på, at parterne overholder deres forpligtelser.





Skal der testes?: Projektgruppen er stødt ind i en udfordring i form af en dyb kløft. Der er i gruppen delte meninger om, hvor meget test der er nødvendigt, før den interimistiske bro kan tages i anvendelse. Al erfaring siger, at der er fejl i nye løsninger med blot en vis kompleksitet. Testens formål er at finde så mange væsentlige fejl som muligt inden løsninger tages i anvendelse. Oftest er det både dyrere og mere besværligt at finde og rette fejl i løsninger, der er taget i anvendelse.



Test - for meget: De mere forsigtige hælder til en meget omfattende test. Det omfattende testoplæg vil både være dyrt, ressourcekrævende og tage lang tid at gennemføre, men det vil også garantere, at broen vil kunne bære. Naturligvis er der en grænse for, hvor mange ressourcer der skal skydes i en test, men generelt bør man effektivisere sin test, så tiden bruges på hurtigt at kunne lave en grundig test snarere end at diskutere, hvor meget test der er nødvendig.



Produktivitet i et projekt

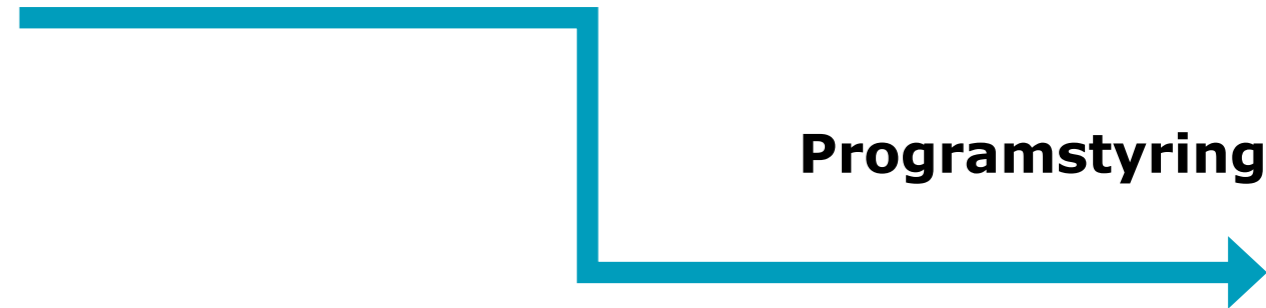
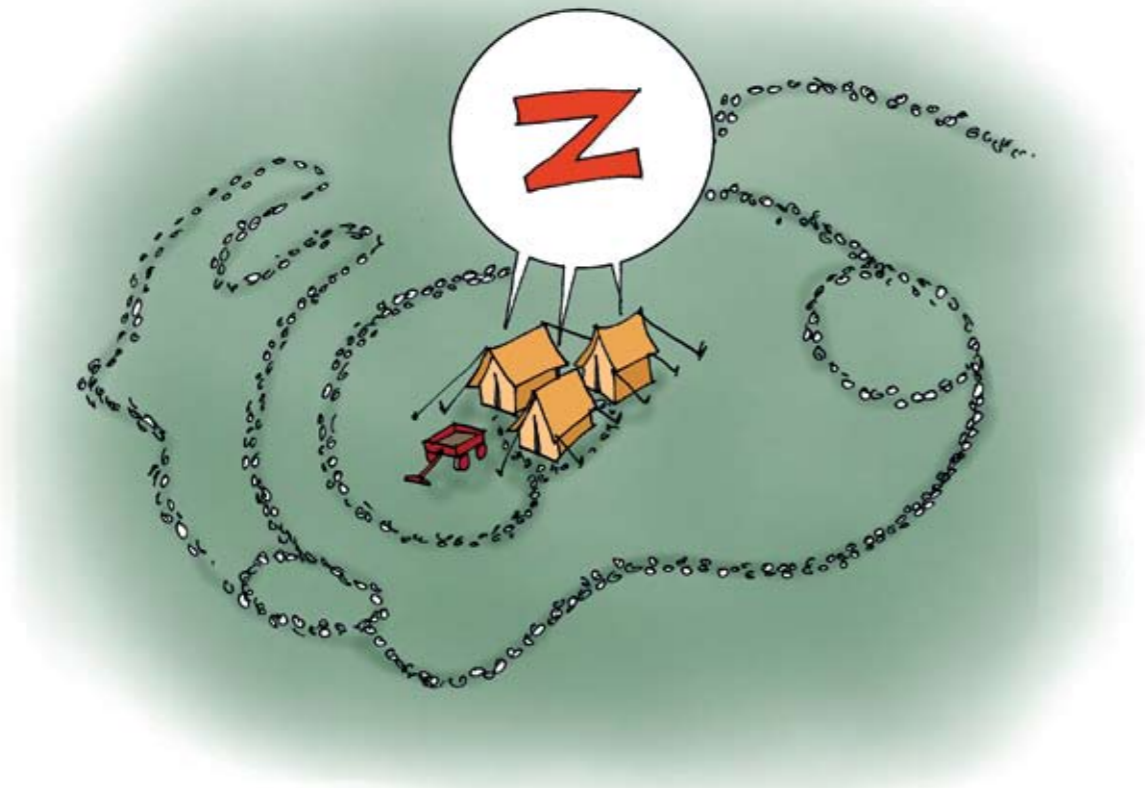
Test – for lidt: Projektlederen er meget optaget af sin tidsplan og mener, at en "pragmatisk" approach er tilstrækkelig. Går det godt, vil meget tid være sparet. Går det galt, kan det imidlertid komme til at koste dyrt. Den gode praksis inden for projektstyring er, at ansvar for test- og kvalitetssikring placeres hos en uafhængig instans, der skal stå inde for en konsistent kvalitet på det ønskede niveau.



Der knokles: Projektet er røget ind i tæt tåge, hvor det er vanskeligt at navigere. Med ukueligt gå-på-mod holder projektlederen dampen oppe og sørger for, at der opretholdes et højt tempo. I projekter vil der forekomme opgaver, hvor målet ikke er klart defineret. Dette stiller særlige krav til at kunne tilrettelægge arbejdsindsatsen rigtigt. Den kreative proces, hvor målet skal defineres, er én ting. At knokle mod et veldefineret mål er en anden ting. I projekter skal man kunne være produktiv i begge arbejdsformer.



Fyraften efter endnu en lang arbejdsdag: Uden præcist at kunne definere hvor langt man er nået, holder projektteamet fyraften. Projekter skal være i stand til at give den en ekstra skalle, når det er påkrævet. Man skal bare passe på, at det ikke bliver svaret, hver gang man oplever et problem.



Evaluering af fremdrift: Mens roen har sænket sig i lejren, er tågen lettet, og vi kan vi se den rute teamet har fulgt og den faktiske fremdrift i løbet af dagen. Etablering af produktivetsmål kan være helt afgørende for at kunne styre tid og økonomi i et projekt. Produktivetsmål kan både medvirke til at bekræfte, at arbejdsformer er rigtige, men også til at man tidligt justerer på fremgangsmåder, hvis det viser sig, at man ikke når det planlagte.



Ressourceprioritering: Virksomhedens ledelse har bestemt, at GO-projektet skal afgive 2 nøgleressourcer til virksomhedens andet store projekt – RUN-projektet. Dette projekt har i længere tid været under pres, men skal nå i mål af hensyn til en reklamekampagne for et nyt produkt. I virksomheder, der gennemfører mange parallelle projekter, er det en kunst at tilrettelægge tingene, så der skabes synergi mellem aktiviteterne, og tilsikre at de samme få nøgleressourcer ikke bliver flaskehalse for at komme godt i mål.



Reorganisering: Projektlederen informerer teamet om nyheden. Tidsplanen skal holdes til trods for de færre ressourcer. Specielt i længerevarende projekter lever man med risikoen for, at omgivelserne ændres undervejs. Når man ændrer væsentligt i projektet, mistes der fokus, og det koster som regel både tid og penge.



Omfordeling af byrderne: I projektgruppen er der ikke udelt begejstring for den nye situation. De resterende projektdeltagere har vanskeligt ved at forstå, hvordan de skal kunne bære 2 mands udstyr og stadig holde den stramme tidsplan. Under erkendelse af at de fleste projekter har en tendens til at koste flere kræfter, end man umiddelbart forudser, så bør man kun igangsætte de vigtigste projekter. Samtidig skal der ryddes op i projekter, der kører på nedsat blus og dræner organisationen for energi.



Forandringsledelse



Møde med brugerne: Tæt på toppen støder GO-projektet ind i nogle af de medarbejdere, som direkte vil få deres dagligdag ændret af projektet. Afdelingshøvdingen er mildest talt skeptisk over, at nogle bevæger sig ind på hans enemærker. Et projekt må aldrig blive en introvert størrelse. Gennem hele forløbet skal det være i kontakt med nøgleinteressenter. Projektet skal både sørge for at informere om, hvad der sker, og være klar til at indarbejde input.



Ikke så ringe endda: Der skal andre midler til. Afdelingshøvdingen er ikke så forfærdelig interesseret i overordnede strategiske mål. Han er langt mere interesseret i, hvad han får ud af det. I øvrigt betyder måden budskabet præsenteres på en hel del.



Opbakning: Efter at have etableret sociale relationer og overbevist afdelingshøvdingen om, at han også vil tjene på projektet, får piben en helt anden lyd. Betydningen af positivt samspil mellem projekt og modtagerne kan slet ikke overvurderes. Projektet kan lave "verdens bedste løsning", men hvis ikke de, der skal anvende den, tager den til sig, så vil projektet aldrig blive en succes.



Idriftsættelse



Næsten i mål: Projektet har nået toppen. Nu skal kikkerten blot sættes op. Projektet er dog kun næsten i mål. Selve den fase, hvor projektet afleverer resultatet til idriftsættelse, er meget kritisk. Der er altid meget som skal times og klappe for, at en idriftsættelse bliver succesfuld. Samtidigt er det også en af de mest spændende faser i et projekt.



Idriftsættelse: Kikkerten er installeret og klar til idriftsættelse. Projektet har leveret det aftalte, og projektdeltagerne sendes hjem... Måske er det lidt tidligt at sende folk hjem, og enhver plan bør have afsat ressourcer til den første svære start, hvor børnesygdomme skal kureres, og mangler udbedres.



Projektet i drift: Mens projektteamet fejrer et vellykket projekt, tager brugerne løsningen i anvendelse. Det varer kun et øjeblik, før der begynder at komme alle mulige ønsker. Projektet er slet ikke slut. Det er først, når tingene slippes løs i virkeligheden, at det for alvor bliver spændende!!!