

Kapitel


FREMTIDEN KALDER PÅ INNOVATION OG AGILITET



SE DIG IKKE TILBAGE

DU SKAL IKKE DEN VEJ

I LØBET AF MENNESKEHEDENS HISTORIE HAR VI GJORT STORE FREMSKRIDT, HVER GANG VI STILLEDE SPØRGSMÅLSTEGN VED VORES GRUNDLÆGGENDE ANTAGELSER



- HVEM SIGER, VI IKKE KAN
FLYVE TIL MÅNEN?

- HVEM SIGER, VI IKKE KAN
KURERE KRÆFT?

- HVEM SIGER, VI IKKE KAN
SKABE ENERGI AF ATOMER?

Det pirrede vores nysgerrighed, og vi stillede os selv følgende spørgsmål i vores søgen efter, hvordan vi kan ændre radikalt på vores arbejdsformer:

**HVILKE ANTAGELSER HAR FØRT
TIL VORES ØGEDE VELSTAND?**

**ER DISSE ANTAGELSER STADIG
BRUGBARE I VOR TIDS HEKTISKE
SAMFUND?**

**KUNNE NYE PRINCIPPER
FREMSKYNDE UDVIKLINGEN
AF FREMSKRIDT OG VÆKST?**

Fortiden byggede på arbejdsprocessers effektivitet, optimering og perfektion

Menneskeracen levede som samlere og jægere gennem tusindvis af år, og den simple forestilling om agerdyrkning faldt ikke nogen ind. Det var et gigantisk spring, da vi holdt op med at leve som nomader og bosatte os på faste steder. Vi bevægede os fra kortsigtede idéer om at spise alting her og nu til at indsamle reserver, tilså og dyrke jorden, og vi holdt og avlede dyr. Dette ”sceneskift” mangedoblede vores produktion hundredvis af gange. I dag brødføder en relativt lille del af Jordens befolkning resten af verden.

Henry Fords forvandling af bilproduktion fra håndværk til industri markerede indledningen til effektivitetens æra. Industrialisering byggede på fire simple principper: standardisering, reproducerbarhed, specialisering og arbejdsde-

ling. I løbet af 1960’erne fik hurtige omstillinger stigende betydning, fordi talløse leverandører tilbød lignende produkter.

I løbet af denne periode udviklede Toyotas fabrikker det koncept, der kaldes Lean. Lean byggede på fem principper: 1. Identificér værdien, 2. Kortlæg værdistrømmen, 3. Skab flow, 4. Etablér træk og 5. Stræb efter perfektion. Også disse principper var meget enkle, men i løbet af 1980’erne kom de til at danne basis for japanske bilproducenters overlegenhed, som overgik deres amerikanske kollegers. Amerikanske fabrikker var 240 dage om at fremstille én bil, mens japanerne brugte 24 timer på den samme proces!⁽¹⁾

De japanske produktionsomkostninger var det halve af USA’s, og kvaliteten var bedre. I dag er disse principper, som fokuserer på værdiskabende tid, cyklostid, gennemløbstid og spildreduktion, velkendte som best practises inden for alle områder af produktionsledelse. De japanske mantraer med små produktionsstørrelser og hurtig fremdrift vakte genklang i hele verden. Fremgangsmåden er klar: Vurdér situationen, klassificér problemerne, analysér mulige forbedringer og reagér – også kaldet effektivitetsparadigmet.⁽²⁾ Det har udrettet mirakler. Men hvordan er det muligt at gennemføre en yderligere optimering, når produktets livscyklus allerede er reduceret drastisk, og problemerne ikke bare er komplicerede, men også komplekse og kaotiske?

**I LØBET AF DE SIDSTE 50 ÅR
HAR VI OPLEVET EN STIGNING
I PRODUKTIVITETEN PÅ 2-3 %
HVERT ÅR. I DAG FLADER
KURVEN UD I DEN VESTLIGE
VERDEN⁽³⁾**



Hvordan ser fremtiden ud?

Strategier, som der engang var brug for, og som fungerede i fortiden, kan ikke leve op til behovene i vor tids miljø med dets rivende udvikling. Vi er på vej mod en verden uden fartgrænser. En tilværelse, hvor nye produkter, teknologier og behov skyller ind over os som en tsunami. I vores bestræbelser på at optimere vores produkter og processer kan alle disse forandringer føles som et grænseløst hav af ændringer. Det er det, der kaldes innovationsparadigmet, hvor de foretrukne metoder er at handle, sondere, fornemme og reagere.⁽²⁾

Vi befinder os i en situation, hvor optimering og perfektion i stigende grad bliver præget af desperation, efterhånden som produktlevetiden fortsætter med at gå ned. Innovation overhaler optimering. Vi har brug for at forstå, at effektivitetsparadigmet er forældet, og at vi i dag lever i en innovationsdrevet virkelighed, hvor en forvandling af organisationer, processer og adfærd skaber større fordele end perfektion. Det er livsvigtigt, at vi lærer at udnytte

den accelererende strøm af muligheder i stedet for at betragte dem som afbrydelser. Vi kan ikke nøjes med at gennemføre de nødvendige tilpasninger på basis af fortsat perfektion; vi skal kunne håndtere reelle forvandlinger i et højt tempo. Disse forvandlinger omfatter organisation, produkter, processer, kompetencer og ny adfærd.

I USA, Japan og Canada repræsenterer højtuddannede medarbejdere henholdsvis 42, 45 og 51 % af arbejdsstyrken.⁽⁴⁾ Det tyder på en ændring af en arbejdsstyrke, der primært bestod af ufaglærte, til en arbejdsstyrke, der hovedsagelig består af uddannede medarbejdere. Med andre ord arbejder mange af os i dag med mere komplekse problemer og udviklinger end før i tiden. Og dette arbejde bliver ofte udført som enkeltstående opgaver: projekter. Men selv om antallet af projekter er øget drastisk, er vores effektivitet inden for denne arbejdsform stagneret.

“
**HURTIG TILPASNING AF ARBEJDSFORLØB,
PROCESSER, PRODUKTER OG YDELSER ER ALTAFGØRENDE
FOR OVERLEVELSE. DET ER LIVSVIGTIGT, AT VI LÆRER AT
UDNYTTE DEN ACCELERERENDE STRØM AF MULIGHEDER
I STEDET FOR AT BETRAGTE DEM SOM AFBRYDELSER. VI
SKAL FREMME REELLE FORVANDLINGER OG IKKE BARE
VEDVARENDE PERFEKTION.**
”

SNOWDEN



FREMADRETTET ØGES ANTALLET AF PRODUKTER OG TEKNOLOGIER EKSPONENTIELT, MENS LEVETIDEN FALDER DRASTISK.

I 1982 stammede 33 % af indtjeningen og 22 % af overskuddet fra nye produkter. Kun ti år senere var disse tal steget til henholdsvis 50 og 40 %.⁽⁵⁾ Størstedelen af HP's overskud i dag stammer fra produkter, som ikke eksisterede for et år siden. Generelt har mobiltelefoner en kommerciel levetid på kun tre måneder, og der udsendes nye softwareopdateringer næsten hver måned.⁽⁶⁾

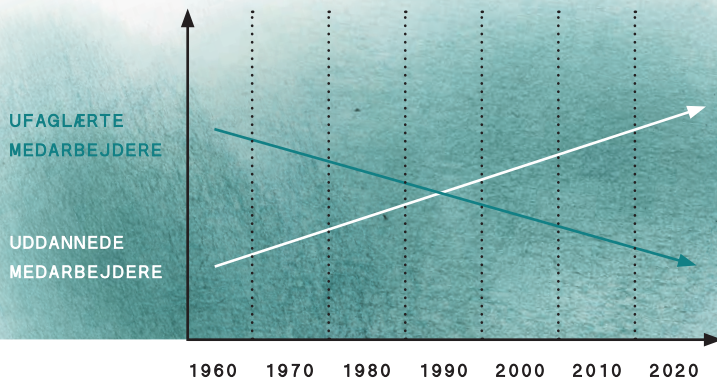
LEVETIDEN FOR BEHOV, TEKNOLOGIER, PRODUKTER OG PROCESSER FALDER

DE TEKNOLOGISKE MULIGHEDER ØGES. MÆNGDEN OG GRADEN AF INNOVATION FORTSÆTTER MED AT STIGE

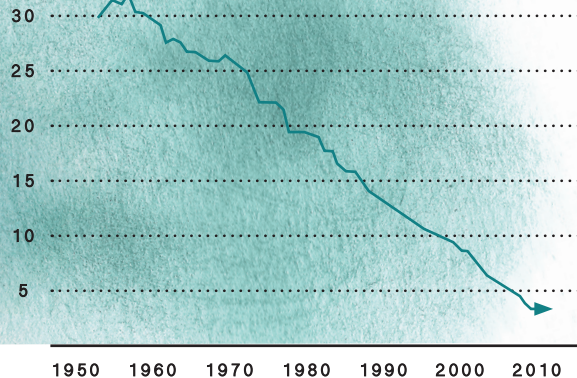


BAGGRUND

ARBEJDSSTYRKENS UDVIKLING



PROCENTDEL AF AMERIKANSKE MEDARBEJDERE, DER ARBEJDER I PRODUKTION.⁽⁷⁾



**MIKRO-MULTINATIONALE
VIRKSOMHEDER**
vinder frem med få eller ingen
ansatte

**DEN BEDSTE MÅDE AT
FORUDSIGE FREMTIDEN
PÅ ER AT OPFINDE DEN**

- ALAN KAY

**HALVDELEN AF ALLE
S&P 500-FIRMAER
FORSVINDER HVERT
20. ÅR⁽⁶⁾**

NEM ADGANG TIL VIDEN
Værdien af dit netværk
vokser eksponentielt med
antallet af brugere.

- METCALFES LOV

**ET MULTINATIONALT
FIRMAS LEVETID ER
40-50 ÅR⁽⁶⁾**

**FIRMAER UDVIKLER SIG TIL
MINDRE ENHEDER MED
STØRRE SALG**

I USA er firmaer i gennemsnit
gået fra 25 til 10 ansatte
i løbet af de sidste 25 år⁽⁶⁾

**I JAPAN OG EUROPA ER
ET FIRMAS FORVENTEDE
LEVETID 12,5 ÅR⁽⁶⁾**

**VERDEN FORANDRER
SIG MEGET HURTIGT**
Stor slår ikke længere lille. Nu
er det hurtigt, som slår langsom

- RUPERT MURDOCH

GRÆNSELØS VIDEN
Omfanget af vores viden
fordobles hvert 8.-9. år⁽⁶⁾

**TEKNOLOGISK UDVIKLING
ER EKSPONENTIEL**
Informationsteknologi fordobler sin
ydeevne hvert halvandet år

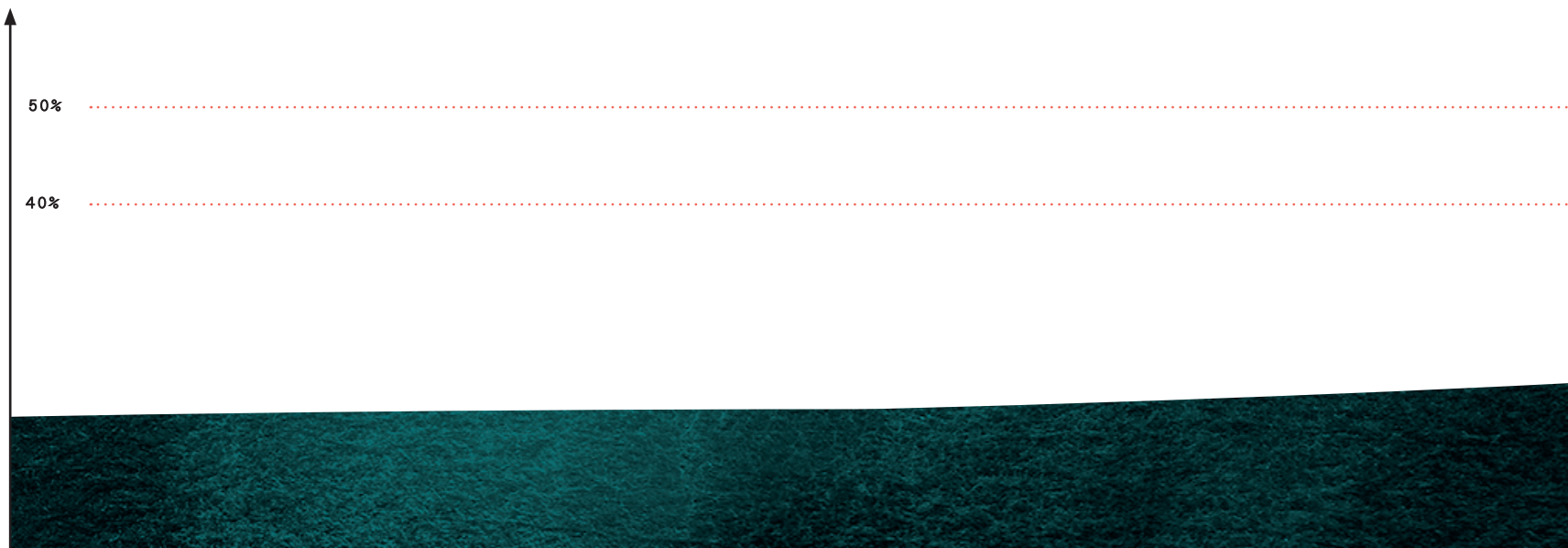
- MOORES LOV

Projektsamfundet

SAMTIDIG MED DET ØGEDE FOKUS PÅ INNOVATION, SAMARBEJDE OG AGILITET BLIVER MERE OG MERE ARBEJDE UDFØRT SOM PROJEKTER

% AF ET LANDS BNP
INVESTERET I PROJEKTER⁽⁶⁾

BAGGRUND



1960

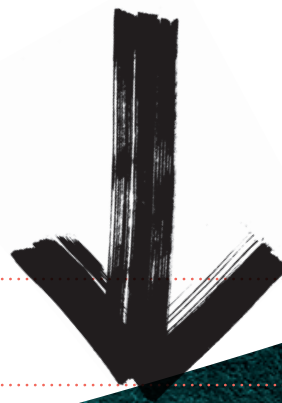
1970

1980

1990

Hvert år bliver der investeret 48 billioner amerikanske dollars i projekter. Kun 1/3 af alle projekter er succesfulde – et ufatteligt spild! Tænk, hvis vi kunne forbedre vores projektydelse med bare 10 %. På 20 år kunne vi spare hundredvis af billioner dollars – som minder om det beløb, som Wharton School of Management anslår, det vil koste at omdanne hele klodens energisystem til vind-, sol- og vandenergi!

FØR I TIDEN VAR PROJEKTER MIDLERTIDIGE OPGAVER, MENS DRIFTEN VAR PERMANENT. I DAG ER FORANDRINGER PERMANENTE, OG DRIFTEN ER MIDLERTIDIG INDTIL NÆSTE FORANDRING. OG DER ER INGEN TEGN PÅ, AT DENNE TREND VIL ÆNDRE SIG I DEN NÆRMESTE FREMTID.



MED ANDRE ORD:

TILLYKKE!

DU ER PÅ DET RETTE STED!

2000

2010

2020

2030

Reaktionen på det voksende omfang af projekter har været en eksplosion af koncepter, certificeringer og metoder

Mere og mere arbejde bliver udført som projekter, og siden 2000 har vi oplevet en eksplosion af koncepter, uddannelsestilbud og certificeringer.

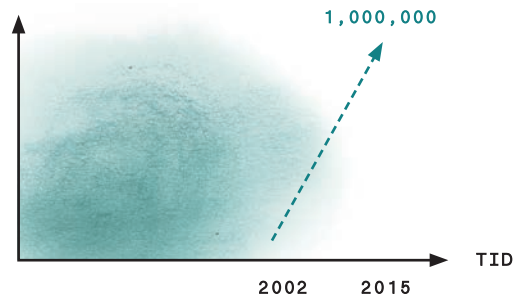
Adskillige universiteter uddanner kandidater i projektledelse, og antallet af programmer og kurser i projektledelse stiger med rivende hast. Faktisk er projektledelse blevet så udbredt, at det har udviklet sig til at basisprodukt, der bliver tilbudt af de fleste udbydere.

De tre store certificerings-organisationer – Project Management Institute (PMI), TSO og International Project Management Association (IPMA) – vokser uafbrudt og har tilføjet adskillige certificeringer og uddannelser, hvoraf nogle ses på listen til højre.

Ud over certificering af den enkelte projektleder breder projektarbejdsformen sig til alle organisatoriske niveauer. Der er blevet lanceret en hærskaar af koncepter til programlederskab, porteføljestyling og evaluering af organisatorisk modenhed.



ANTAL MENNESKER MED
PRINCE2-CERTIFICERINGER



PRINCE 2-CERTIFICERINGER⁽⁹⁾

PRINCE2 FOUNDATION

PRINCE2 PRACTITIONER

LEDELSE AF SUCCESFULDE PROGRAMMER (MSP)

RISIKOLEDELSE (MOR)

PORTEFØLJELEDELSE (MOP)

VÆRDILEDELSE (MOV)

PORTEFØLJE, PROGRAM- OG PROJEKTKONTORER (P30)

PROGRAMLEDELSE⁽⁹⁾

OGC, MSP, LEDELSE AF SUCCESFULDE PROGRAMMER

OGC, MOV, VÆRDILEDELSE

PMI, STRATEGISK FORANDRINGSLEDELSE

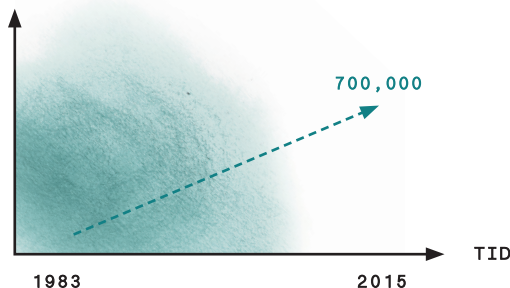
PMI, PGMP, PROFESSIONEL PROGRAMLEDELSE

OGC, PORTEFØLJE, PROGRAM- OG PROJEKTKONTORER (P30)

TOC, FORANDRINGSTEORI

(IPMA, NIVEAU A, CERTIFICERET PROJEKTLEDER)

ANTAL MENNESKER MED
PMI-CERTIFICERINGER



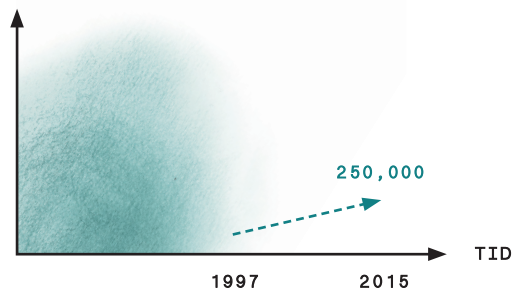
PMI-CERTIFICERINGER⁽¹⁰⁾

PMP PROFESSIONEL PROJEKTLEDELSE
 PGMP PROFESSIONEL PROGRAMLEDELSE
 PFMP PROFESSIONEL PORTEFØLJELEDELSE
 CAPM CERTIFICERET ASSOCIERET PROJEKTLEDER
 PMI-PBA PMI PROFESSIONEL FORRETNINGSANALYSE
 PMI-ACP PMI AGIL CERTIFICERET UDØVER
 PMI-RMP RMI PROFESSIONEL RISIKOLEDELSE
 PMI-SP PMI PROFESSIONEL PLANLÆGNING

PORTEFØLJELEDELSE⁽¹⁰⁾

PMI, STRATEGISK FORANDRINGSLEDELSE
 OGC, MOP, PORTEFØLJELEDELSE
 PMI, PGMP PROFESSIONEL PROGRAMLEDELSE
 PMI, PFMP PROFESSIONEL PORTEFØLJELEDELSE
 OGC, PORTEFØLJE, PROGRAM- OG PROJEKTKONTORER (P30)
 (IPMA NIVEAU A, CERTIFICERET PROJEKTLEDER)
 STANFORD UNIVERSITY, OMSÆTNING AF STRATEGI TIL
 PRAKSIS

ANTAL MENNESKER MED
IPMA-CERTIFICERINGER



IPMA-CERTIFICERINGER⁽¹¹⁾

NIVEAU A (CERTIFICERET PROJEKTCHEF)
 NIVEAU B (CERTIFICERET SENIOR PROJEKTLEDER)
 NIVEAU C (CERTIFICERET PROJEKTLEDER)
 NIVEAU D (CERTIFICERET ASSOCIERET PROJEKTLEDER)

PROJEKTMODENHED⁽¹¹⁾

2002 CMMI VERSION 1.1
 2003 PMI EVALUERING AF PROJEKTMODENHED
 2006 CMMI VERSION 1.2
 2006 "P3M3" OGC (MODENHEDSMODEL FOR
 PORTEFØLJE, PROGRAM- OG PROJEKTLEDELSE)
 2010 CMMI VERSION 1.3

I 2007 OFFENTLIGGJORDE LEFFINGWELL DET AGILE MANIFESTS AGILE METODER⁽¹²⁾

EKSEMPLER PÅ AGILE METODER
 AGILE PROCESS MANAGEMENT
 AGILE MANAGEMENT
 AGILE X TECHNIQUES
 SCRUM
 EXTREME PROCESS
 SAFE MANAGEMENT
 ITERATIVE LIFE CYCLE

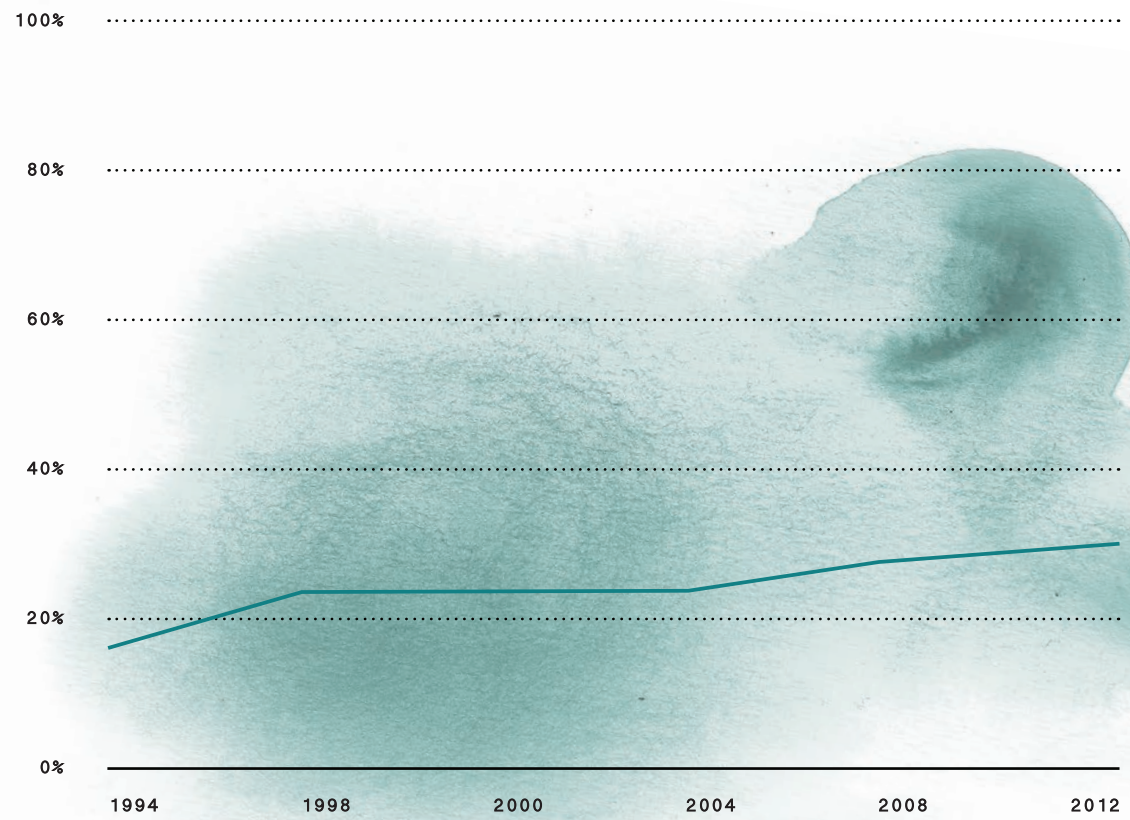
Forskning tyder imidlertid på, at certificeringer, metoder og kurser ikke er tilstrækkeligt, når det handler om at lede projekter med succes.⁽¹³⁾ Og succesraten er stadig kun 35 %.⁽¹⁴⁾ De fleste af disse koncepter bygger på en antagelse om rationalitet. Men denne antagelse tager ikke hensyn til projekters kompleksitet, deres uforudsigelighed og den menneskelige natur.

Traditionelt set har der været ringe eller intet fokus på den effekt, som projekter bliver sat i gang for at skabe. En bemærkelsesværdig undtagelse er programteori, som er begyndt at fokusere på forretningseffekt på programniveauet. Men på projektniveauet er fokus stadig på leverancer og ikke på effekt. Summen af dine projekter afspejler måske ikke din planlagte strategi til fulde, men

den sum afspejler, hvad du ender med at præstere. Så hvis dine projekter ikke skaber den forventede effekt, kommer du aldrig til at opfylde dine strategiske mål.

Mens der har været et vist fokus på det menneskelige aspekt i projektledelse, er det traditionelt blevet fremstillet som noget, man ikke bør overse, frem for noget man skal fokusere på og mestre på en bevidst måde. Interessenthåndtering blev rent faktisk ikke inkluderet i Project Management Institutes (PMI) Project Management Body of Knowledge (PMBOK) før i 2013. Så når det handler om at lede en række interessenter for at skabe motivation, engagement og forpligtelse, har teorier om projektledelse ikke leveret ret mange svar.

SUCESRATE (STANDISH GROUP) ⁽¹⁴⁾



VI HAR ALDRIG HAFT BEDRE UDDANNEDE
PROJEKTLEDERE - MEN SUCESRATEN ER
STADIG NEDE PÅ 35 %

“
**PMBOK-GUIDEN RUMMER IKKE DEN
NØDVENDIGE VIDEN TIL AT LEDE
VELLYKKEDE PROJEKTER.**
”

PETER MORRIS

“
**ET PROJEKTS SUCCES KAN IKKE BEDØMMES ALENE UD FRA PROJEKT-
TREKANTEN. TID, BUDGET OG LEVERANCER ER KORTSIGTEDE
DIMENSIONER, DER IKKE AFSPEJLER LANGSIGTET SUCCES.
PROJEKTSUCCES ER ET FLERDIMENSIONELT, STRATEGISK KONCEPT.
DET BØR FOKUSERE PÅ FORRETNINGSSUCCES SÅVEL SOM EFFEKTIVITET,
NÅR PROJEKTET GENNEMFØRES. OG DET BØR TAGE HENSYN TIL
FORSKELLIGE INTERESSENTERS SYNSPUNKTER.**
”

AARON J. SHENHAR OG DOV DVIR

AGILE METODER HAR HJULPET OS PÅ VEJ

Agil projektledelse er længe blevet betragtet som løsningen på, hvordan vi skal forbedre succesraten på 35 %. Antallet af forskellige agile metoder er vokset eksplosivt, og de er alle skabt i håbet om at modvirke en stigende usikkerhed. Ligesom Lean forkortede cyklustiden inden for produktion, foreskriver de agile metoder at udføre projekter som en række korte sprint eller intensive forløb. Derudover erstattes projektkontrakten af en backlog, som projektejereren kan prioritere. Men det har kun forbedret succesraten til 42 %.⁽¹⁴⁾ Det er en væsentlig fremgang, men ikke hele løsningen.

Hvorfor?

For det første bygger mange agile metoder stadig på forestillingen om projekttrekanten – den ufravigelige trekant med tid, omkostninger og leverancer frem for effekt. Projekttrekanten er stadig gyldig inden for hvert sprint.

For det andet tager de ikke hensyn til interessenternes mangeartede synspunkter. Metoderne forudsætter, at der er enighed blandt interessenterne, når produktejerne prioriterer. Vi ser sjældent et fokus på involvering og en bevidst etablering af organisatorisk enighed som det primære fokus. Målsætningen bygger alene på produktejerens prioriteter.

For det tredje har de en tendens til at mindske fokus på projektledelse til fordel for team-autonomi.

FOR AT NÅ HELE VEJEN HAR VI BRUG FOR:

STÆRKERE FOKUS PÅ EFFEKT

I STEDET FOR UDELUKKENDE AT
FOKUSERE PÅ LEVERANCERNE

BREDERE FOKUS PÅ INTERESSENTERS TILFREDSHED

OG IKKE BARE PÅ PRODUKTEJERENS
TILFREDSHED

FOKUS PÅ EJERSKAB AF PROJEKTET PÅ ET HØJT NIVEAU I ORGANISATIONEN

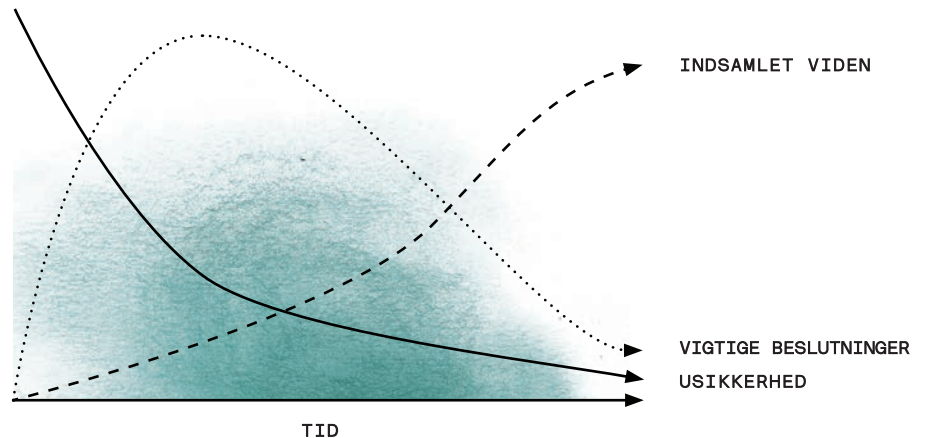
I STEDET FOR EN TRADITIONEL PROJEKTEJER DER
"BARE" BESTILLER OPGAVEN

Den gode nyhed: Der er stadig et kolossalt potentiale, som kan realiseres

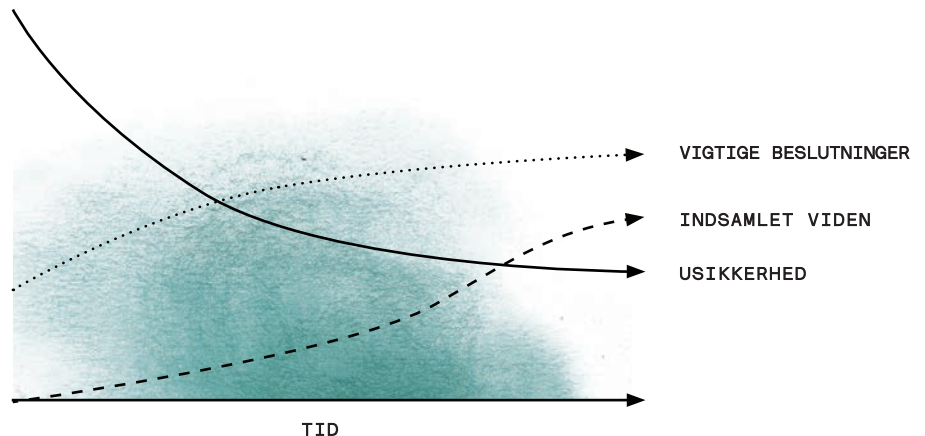
Den konventionelle forestilling om projekters usikkerhed og beslutningers store betydning stammer fra entreprenører og leveranceprojekter. Projektkontrakter og projekttrekanten bygger på forudsigelighed og bliver betragtet som stabile elementer. Kerneidéen er, at det er muligt at reducere den interne projektsikkerhed fra projektets start til de endelige leverancer. Al konventionel litteratur om projektledelse sigter mod at mindske denne risiko ved brug af klart definerede metoder og et konstant fokus på risikostyring, klart definerede processer og tidlig indsamling af information, som illustreret i det øverste diagram.

Men da projekter gennemføres for at opnå en effekt, medfører dette, at usikkerheden først bliver reduceret, når man har opnået denne effekt. Samtidig opstår der hele tiden nye muligheder for projektet, som gør viden forældet og kræver en kontinuerlig genovervejelse af beslutninger og det overordnede mål. Dette scenarie er illustreret i det nederste diagram.

TRADITIONELT SYN PÅ USIKKERHED



USIKKERHED I DEN VIRKELIGE VERDEN



Det er nødvendigt at skabe retning i denne øgede kompleksitet med mange forskellige interesser. I mange projekter forsøger medarbejdere og ydre kræfter konstant at påvirke ledelsens opfattelse af projektet.

Derfor kræves der lederskab – projektlederskab. En person, som bevarer et konstant fokus på at få projektet til at give mening i dets nuværende fase og hos interessenterne. En person, der fokuserer på at skabe en fælles vision, som alle vil arbejde hen imod, og som er i stand til at skabe en række effekter i tæt samarbejde med de mennesker, som på sigt skal eje og arbejde med løsningen og forandringen.

Hvis man i dette scenarie har valget mellem en certificeret projektleder med en komplet forståelse af alle værktøjer og modeller og en person med højt udviklede relationskompetencer og den rigtige tankegang, bør sidstnævnte veje tungere end den første. Den fornødne tankegang og fokus indebærer, at projektlederen og teamet:

- Sikrer, at projekter bliver gennemført for at opnå en effekt, og at leverancer simpelthen er et middel til at opnå dette mål.
- Accepterer, at vi i en omskiftelig verden har brug for at skabe en række effekter, så udviklingen af produkter, ydelser og processer bliver så smertefri som den mest strømlinede produktionsproces.
- Forstår, at vi i en verden med nem adgang til uendelig viden og højt uddannede medarbejdere har brug for en ny slags lederskab for at skabe en fælles vision, opbakning og tilfredshed hos interessenterne.

Som metodologi arbejder Half Double ud fra denne nye forståelse af vores samfund og vores projekter. Den bygger på forskning og praktisk erfaring. Visionen er at realisere det uudnyttede potentiale ved brug af de beskrevne principper, metoder og værktøjer. For at opnå dette formål videreudvikler Half Double både klassiske og agile projektmetoder – og er dermed en agil hybrid.

HVILKE EFFEKTMÅL HAR DU I DIT PROJEKT?

Half Doubles sweet spot: Innovations- og transformationsprojekter

BAGGRUND

Half Double bygger på, hvad der ifølge forskning og erfaring er nødvendigt, hvis vi skal realisere potentialet. Metodologien kan bruges i alle projektyper, men har sin største styrke i projekter med relativt høj usikkerhed og mange modstridende interesser. Disse forhold er ofte relevante i transformationsprojekter, som omfatter interne processer, organisationen, kompetenceudvikling, adfærdsændringer, IT-systemer, nye ydelser og nye produkter. Sådanne projekter er ikke klart afgrænsede på forhånd, og deres mål er ofte uklart defineret. Denne projekttipe har ofte et holistisk koncept med implementering af mange kvalitative forholdsregler. Arbejdet kræver omfattende engagement af interessenterne og bliver gennemført i et bredt samarbejde, hvor der udvikles fælles løsninger – så Half Double er skræddersyet til transformationsprojekter i modsætning til mange andre agile metoder, der har deres udgangspunkt fra softwareudvikling.

EFFEKTIVITETSPARADIGME

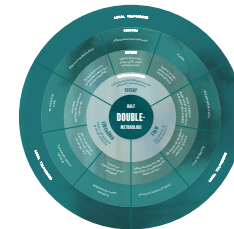
INNOVATIONSPARADIGME

HÅRDT	PARAMETER	BLØDT
KLART DEFINEREDE MÅL	← MÅLSÆTNING →	TVETYDIGE MÅL
FYSISK GENSTAND	← HÅNDGRIBELIGT MÅL →	ABSTRAKT KONCEPT
KVANTITATIVE TILTAG	← MÅLESTOK FOR SUCCES →	KVALITATIVE TILTAG
IKKE GENSTAND FOR YDRE PÅVIRKNINGER	← PROJEKTS FORLØB →	I HØJ GRAD GENSTAND FOR YDRE PÅVIRKNINGER
FORFINELSE AF ENKELTLØSNINGER	← ANTAL MULIGE LØSNINGER →	UDFORSKNING AF MANGE ALTERNATIVE LØSNINGER
EKSPERTUDØVER, INGEN DELTAGELSE FRA INTERESSETER	← DELTAGELSE OG UDØVERS ROLLE →	FACILITERENDE UDØVER, STOR INDDRAGELSE AF INTERESSETER
PRIORITERER TEKNISK PRÆSTATION OG EFFEKTIVITET, LEDER MED BRUG AF OVERVÅGNING OG KONTROL	← INTERESSETERS FORVENTNINGER →	PRIORITERER INDBYRDES FORHOLD, KULTUR OG BETYDNING, LEDER MED BRUG AF FORHANDLING OG DISKUSSION



PÅ FORHÅND
DEFINEREDE PROJEKTER

TRANSFORMATIONS-
PROJEKTER

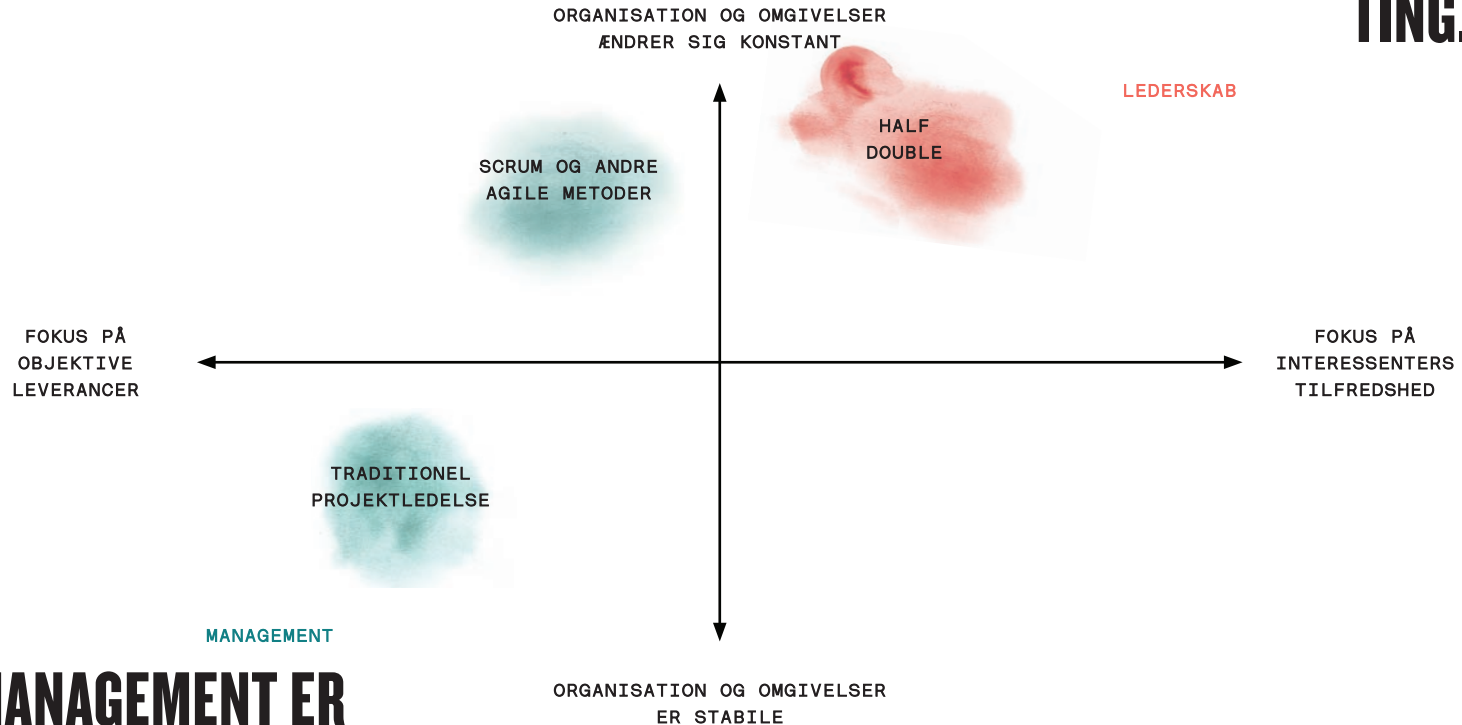


INSPIRERET AF ATKINSON, CRAWFORD AND WARD, 2006⁽¹⁸⁾

Hvordan Half Double udvikler
både traditionelle og agile
metoder

**“... LEDERSKAB ER
AT GØRE DE RIGTIGE
TING.”**

BAGGRUND



**“MANAGEMENT ER
AT GØRE TINGENE
RIGTIGT ...”**

“
**73,9 % AF ALLE
PROJEKTNER DER LAG
SKYLDES MANGLENDE
LEDERSKAB.**
”

ANDY CROWE

Kapitel

HALF DOUBLES METODOLOGI – SKRIDT FOR SKRIDT



Half Doubles kerneidé: At skabe
en strøm af effekter i projektets
livscyklus

EFFEKT



IGANGSÆTTELSE

UDFØRELSE

REALISERING

TID

De tre kerneelementer i Half Double

Hvis du vil opnå den dobbelte effekt på den halve tid, skal du arbejde med tre kerneelementer. Fokus er på projektets effekt. Eller mere præcist på en række effekter. For at opnå disse effekter så hurtigt som muligt skal du sikre en jævn fremdrift i projektet. Dette flow bliver skabt af projektlederens lederskab i projektet. Projektets realisering af effekter i organisationen gennem projektejerens lederskab. Derfor har vi tre grundlæggende elementer: Effekt, Flow og Lederskab.



EFFEKT

FRA FOKUS PÅ PROJEKTTREKANTEN TIL FOKUS PÅ EFFEKT

Projekter er ikke leverancemaskiner, men bestræbelser, der bliver sat i gang for at efterlade et varigt fodaftryk i verden. Leverancer er ikke slutmålet, men blot milepæle på vejen mod strategisk effekt.

Half Double præsenterer en ændring af fokus fra leverancer, der er perfekt specificeret i en fast kontrakt, til effekt. Fra udelukkende at fokusere på omkostningssiden i et projektets business case til at følge op på og overvåge indtjeningen. Kerneidéen er at inddrage gevinsterne kontinuerligt i løbet af projektet, så effekten sætter hurtigere ind, og den samlede effekt, præstationsfølelse og interessenttilfredshed bliver forstærket.

LÆS MERE OM EFFEKT PÅ SIDE 74



FLOW

FRA OPTIMERING AF RESSOURCER TIL OPTIMERING AF FLOW

Projekter er ikke bare tilfældige opgaver, men krævende indsatser, der har brug for fokus og energi. Arbejdet, der skal gøres, er ofte unikt, og det kræver kreativitet, samarbejde og jævnlig, hurtig feedback. De involverede personer og deres fremskridt understøttes af korte feedback loop, refleksion og handling.

Med Half Double tager vi højde for projekters krævende natur. Flow fungerer som en motor, der leverer kraften til at fremskynde og realisere den ønskede effekt. Vi prioriterer projektets hastighed og progression. I stedet for at sprede ressourcer rundt om i porteføljen bliver de rigtige mennesker omhyggeligt udvalgt og bevidst allokere, så vi giver plads for og sikrer fokus, intensitet og hyppig interaktion.

LÆS MERE OM FLOW PÅ SIDE 130



LEDERSKAB

FRA FOKUS PÅ SYSTEMER TIL LEDELSE AF MENNESKER

I stedet for kun at betragte projekter som omhyggeligt planlagt arbejde, der bliver sat i gang for at opnå et bestemt mål, betragter vi projekter som midlertidige organisationer, der er sammensat af mennesker. Mennesker med forskellige agendaer, motivationsdrivkræfter og præferencer. Individuer med unikke behov, der skal fungere i en stærkt uforudsigelig verden. Derfor kræver projektet – som enhver anden organisatorisk enhed – et lederskab, som favner usikkerhed, mens det samtidig sikrer en fælles indsats og fremskridt.

Half Double foreslår et skift fra kontraktledelse til tillid. Fra loyalitet til engagement. Fra at betragte forandring som en årsag til frustration til at tage imod den som en mulighed. Og eftersom vi arbejder i en verden med nem adgang til uendelig viden og højtuddannede medarbejdere, er vi nødt til at skifte fokus fra kontrol til involvering, engagement og ejerskab.

LÆS MERE OM LEDERSKAB PÅ SIDE 178



EFFEKT

At flytte med din familie til New York

TEORI

ET LILLE TANKEEKSPERIMENT

Forestil dig, at du netop har sikret dig et fedt, vellønnet job i New York, og du vil have familien med. Udfordringen er altså at sikre en vellykket flytning af din familie fra din hjemby til New York, idet vi går ud fra, at dine nøgleinteresser i dette projekt er din familie.

Du taler med familien, og alle udtrykker deres ønsker for bolig, skole, idræt og sociale netværk. Du opsummerer det alt sammen i en detaljeret beskrivelse, som alle enes om, før du drager ud på det store eventyr.

Efter at du er ankommet til New York, indfrier du de krav, familien har fremsat. Men din kone er utilfreds med huset, børnene kan ikke lide deres skole, og det har vist sig at være vanskeligere end forventet at finde nye venner.

**VAR PROJEKTET
EN SUCCES?**





INTERESSENTILFREDSHED ER DET ULTIMATIVE SUCCESKRITERIE

- EFFEKTPRINCIPPET

VI GENNEMFØRER PROJEKTER FOR AT OPNÅ EN ØNSKET FORRETNINGSEFFEKT

Inden for klassiske teorier om projektlederskab bliver projektet designet, så det lever op til projekttrikanten, der består af tre begrænsninger: tid, omkostninger og leverancer. Projektet er en succes, hvis produkterne bliver leveret til tiden inden for det fastsatte budget. Normalt standser enhver projektmetode med leverancerne ud fra den antagelse, at forretningseffekten vil materialisere sig som en følge af leverancerne i projekttrikanten. Hvordan et projekts leverancer forvandler sig til effekter, er på mange måder en mystisk sort boks.

HVORDAN DEFINERER VI EFFEKT?

Traditionelt set er effekt blevet betragtet som et resultat af leverancer. Således går man ud fra, at effekten bliver realiseret efter leverancerne. For eksempel vil nye organisatoriske indgreb, nye procedurer og et nyt IT-system føre til kortere leveringstid og færre fejl.

I modsætning hertil fokuserer Half Double på strømmen af effekter under hele projektføreløbet. Projektets effekt kan og bør blive defineret fra begyndelsen og realiseret på forskellige tidspunkter i løbet af processen.

I den sammenhæng svarer effekt til værdiskabelse, som på sin side beskriver det relative forhold mellem fordele og ulemper.

Set fra dette perspektiv er det ultimative succeskriterie interessenttilfredshed. Hver interessents subjektive opfattelse af projektet påvirker tempoet for adfærdændring, engagement i nye løsninger fra resten af værdikæden, og om vores løsning får succes på markedet eller ej. I praksis kan projektet leve perfekt op til projektforslaget, men ikke til forventningerne, fordi de har ændret sig over tid.

Derfor er der tale om en højere grad af kompleksitet. Effekt bliver et flerdimensionalt, strategisk koncept, der kræver, at vi altid tager hensyn til de forskellige interessents synspunkt. Behov, der konstant ændrer sig over tid på grund af kontekstuel turbulens såsom konkurrenters adfærd, ny lovgivning, markedets udvikling, konflikter og

CASE

DARPA SKABER STRØM AF EFFEKTER UDEN FASTLAGTE LEVERANCER I URBAN CHALLENGE

Crowdsourcing-konkurrencer er blevet brugt i udviklingsprojekter med stor succes. Det amerikanske forskningsagentur DARPA afholdt en konkurrence, hvor virksomheder, enkeltpersoner og studerende indsendte forslag til en fungerende førerløs bil. Ingen af bilerne levede op til kravene. Kun tre år senere afholdt man det mere krævende Urban Challenge-løb, hvor 11 robotbiler kørte 96 km i et bymiljø. Seks biler afsluttede løbet. I 2011 præsenterede vinderen af konkurrencen førerløse biler i et rigtigt bymiljø i Nevada i samarbejde med Google. Den interessante pointe er, at disse usædvanlige resultater blev opnået uden en central plan for forløbet. I stedet var der et klart effektdrevet ønske om at lykkes og en platform til organisation af processen.⁽¹⁾

nye roller og præferencer. Dertil kommer effekter, der først bliver synlige, længe efter at projektet er afsluttet.

Som følge heraf er det vigtigt at huske på disse spørgsmål: Hvem er projektkunden? Hvem er slutbrugeren? Hvad skaber værdi for dem? Hvad kan du og dit projekt tilbyde, som understøtter de fordele, brugerne oplever, mens det samtidig mindsker ulemperne?

De mest vellykkede projekter følger uafbrudt op på både produkt- og kundeværdi. For kundeværdiens vedkommende kan man teste den på forhånd, før den endelige løsning er sat i værk. Kunden kan simpelthen afprøve prototyper, så slutproduktet er baseret på reel brugerfeedback og ikke bare på interne forestillinger om kundens behov.



EFFEKT

LEVERANCER

DEN MYSTISKE
SORTE BOKS,
HVOR DER SKABES
EFFEKT

LANGSIGTET
FORRETNINGES-
EFFEKT

SÅDAN SER ET PROJEKT TYPISK
UD FRA ET TRADITIONELT
PROJEKTLEDELSES-PERSPEKTIV

TEORI

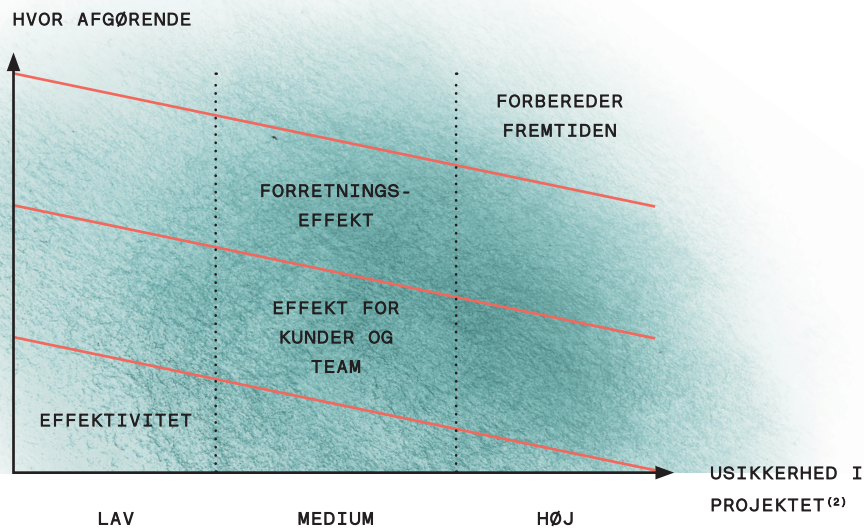
VÆRDI

α

FORDELE

ULEMPER

I HALF DOUBLES SAMMENHÆNG
SVARER EFFEKT TIL VÆRDISKABELSE,
SOM PÅ SIN SIDE BESKRIVER
DET RELATIVE FORHOLD MELLEM
FORDELE OG ULEMPER



Effekt-tankegangen svarer fint til Aaran J. Shenbar og Dov Dvirs teori om, at projektsucces afhænger af niveauet af usikkerhed i projektet og det tidspunkt, hvor succesen bliver målt.⁽²⁾ I nederste venstre hjørne af ovenstående diagram ser vi en typisk situation for et klassisk byggeprojekt. Denne projekttype er karakteriseret af en relativt lav usikkerhed og svarer til enkelt styk produktion. Her er det muligt at

beskrive projekttrekanten i en juridisk kontrakt mellem kunden og projektet tidligt i processen. Det er altafgørende at overholde budgettet, og fokus er hovedsagelig på effektivitet. I øverste højre hjørne finder vi meget usikre udviklingsprojekter, som omfatter nye forretningsmodeller, nye tekniske platforme eller helt nye produkter. Her handler det frem for alt om de forskellige interessenters tilfredshed. Fokus er

rettet mod at skabe noget nyt. Vi befinder os i et innovationsdrevet paradigme med fokus på fremtidigt potentiale. Disse projekttyper er ofte en kombination af interne og eksterne projekter. Hvis de skal lykkes, er det altafgørende at tilpasse ledelsens forventninger over tid, efterhånden som medarbejderne på projektet vinder større indsigt.



EFFEKT

Metoderne, vi bruger for at sikre et konstant fokus på effekt

Som tidligere nævnt bør vi realisere effekt så tidligt som muligt i projektprocessen for at sikre maksimal effekt og for at få tidlig feedback fra forskellige interessenters synspunkter. Det er derfor, vi arbejder med tre grundlæggende metoder, som skal definere et detaljeret effektmål, udforme projektet, så det leverer effekt så hurtigt som muligt og under hele projektet, samt hjælpe os med uafbrudt at holde øje med nøgleinteressenters tilfredshed.

1

BRUG EFFEKTKORTET FOR AT FREMME ADFÆRDSÆNDRING OG FORRETNINGSEFFEKT

I begyndelsen af projektet definerer vi et hierarki af mål for de ønskede forretningseffekter. Derefter spørger vi os selv, hvilke nøgleinteressenter der har brug for at ændre adfærd for at realisere den ønskede forretnings-effekt, og vi definerer den adfærdseffekt, som projektet skal adressere. Vi definerer nogle få, men afgørende lead- og lag-nøgleindikatorer, så vi kan måle og sikre en fortsat strøm af realiserede effekter i løbet af projektets livscyklus.

VÆRKTØJ: EFFEKTKORT

LÆS MERE PÅ SIDE 76

2

UDFORM DIT PROJEKT MED HENBLIK PÅ AT OPNÅ EFFEKT HURTIGST MULIGT OG MED SLUTBRUGERNE TÆT PÅ LØSNINGEN

I tæt samarbejde med brugere, kunder og andre nøgleinteressenter udformer vi projektet, så det realiserer effektdrevne løsninger i et højere tempo. I fem workshops og med hjælp af syv definerede roller formulerer vi en kerneidé, som skal reducere tiden, før der opnås en effekt, designer projektorganisationen og udarbejder en plan med engagerede nøgleinteressenter – lige fra starten.

VÆRKTØJ: EFFEKTBASERET LØSNINGSDESIGN

LÆS MERE PÅ SIDE 94

3

TJEK PULSEN PÅ DINE NØGLEINTERESSENER HVER MÅNED

Nøgleinteressenter bliver udpeget i løsningsdesign-processen. Nøgleinteressenter forventer, at forskellige effekter bliver realiseret på forskellige tidspunkter i projektprocessen. Derfor igangsætter vi et kontinuerligt pulstjek af teamet, evalueringsgruppen, projektejeren og styregruppe, slutbrugerne og andre, der er involveret i projektets proces og/eller effekt. Eftersom vi realiserer både adfærds- og forretningseffekt på en løbende basis, er det altafgørende, at vi overvåger tilfredshedsniveauet hos vores nøgleinteressenter i realtid for at gribe ind og justere projektprocessen, efterhånden som ny viden og erkendelser dukker op.

VÆRKTØJ: PULSTJEK

LÆS MERE PÅ SIDE 114

MÅLER DU DIT PROJEKTS LEVERENCER ELLER EFFEKT?



At skabe flow i en
fodboldkamp

**HVAD ER DIT FØRSTE
SKRIDT FOR AT SKABE
FLOW I DIT PROJEKT?**

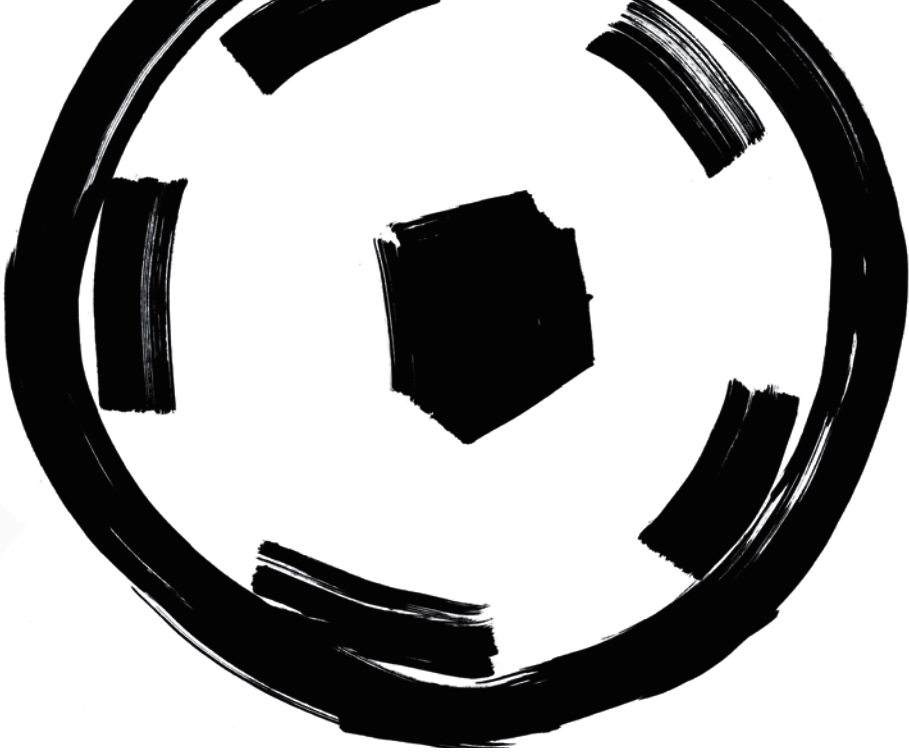
TEORI

HER ER ET LILLE TANKEEKSPERIMENT.

Forestil dig, at et projekt er ligesom en fodbold- eller ishockeykamp. Holdet er udpeget, og alle kender deres plads og forstår spillets regler. Alle kender slutmålet og strategien, der skal føre til sejr. Spillet har en bestemt rytme med halvlege og ændringer, hver gang der bliver scoret et mål.

Spillet er intenst med et højt tempo, så det er umuligt at bruge ressourceoptimering og at planlægge præcist, hvornår der for eksempel

er brug for målmanden. Alle er på banen på samme tid, og de må improvisere på basis af strategien samt ud fra, hvad der er optimalt i enhver situation. Det er vigtigt, at holdet hurtigt kan vurdere, hvor og hvordan modstanderen er svækket, og hvor der vil dukke nye muligheder op. Enhver mulighed for at score skal gribes øjeblikkeligt. Vinderholdet er det hold, som har kontrol over bolden, der triller frit fra spiller til spiller, og som udnytter mulighederne for at score mest effektivt.





FLOW

HØJ INTENSITET OG HYPPIG INTERAKTION I PROJEKTARBEJDET, LÆRING OG EFFEKT

TEORI

- FLOWPRINCIPPET

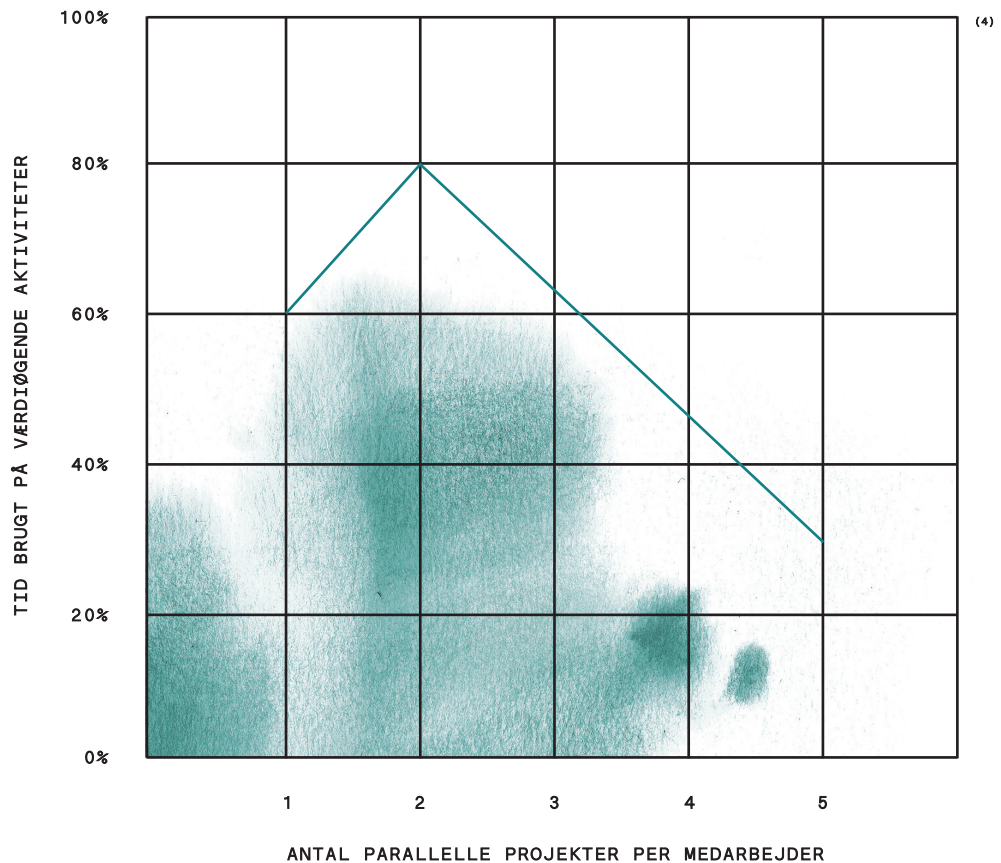
Inden for traditionel projekt- og porteføljeledelse er der en tendens til at lægge vægt på ressourcestyring for at optimere ressourcetrækket i porteføljen og projekterne. For at undgå unødvendig spildtid bliver folk spredt over adskillige projekter, hvor de arbejder det ene eller andet sted, når tiden tillader det. Nylige studier viser imidlertid, at hvert enkelt teammedlem skaber

mere værdi og arbejder mere effektivt, hvis han eller hun er i stand til at koncentrere sig om en enkelt opgave ad gangen. Når mennesker arbejder sammen på en fokuseret måde, muliggør det kortere feedbacksløjfer, hvor løsninger og idéer løbende kan samstemmes med nøgleinteressenter, så der skabes hurtigere indsigt og læring. →

CASE

SPOTIFY SKABER EN EFFEKTSTRØM GENNEM HYPPIGE UDGIVELSER

Spotify er vokset eksponentielt siden 2006. Dets fokus har altid været på mindre, men hyppige udgivelser. Udgivelserne er en rutine, ikke et drama. På nogle områder er de månedlige eller sommetider kvartalsvise. Tanken er, at udgivelser skal være så regelmæssige som en produktionsproces. Hvis en komponent ikke er klar på udgivelsesdagen, bliver den stadig lanceret uden at være synlig for kunden. På den måde kan Spotify teste komponentens kvaliteter i forhold til andre dele af deres tjeneste uden at forstyrre kunden.⁽³⁾

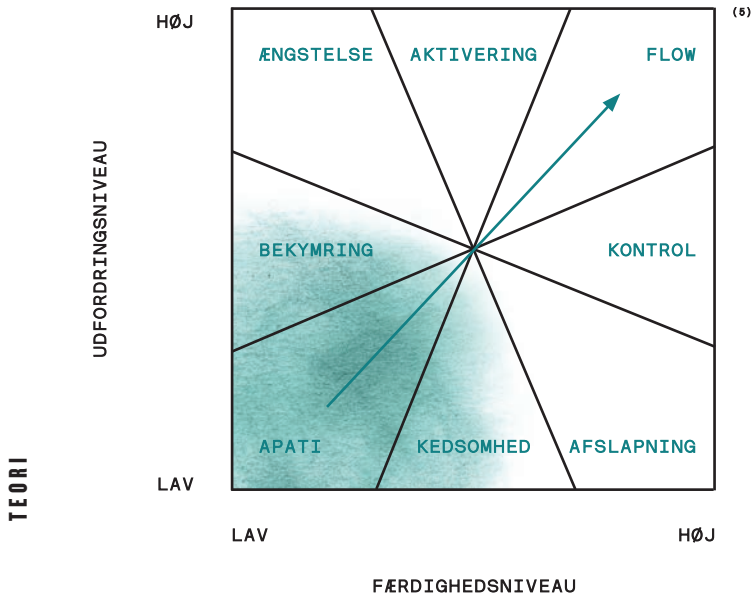


EN PERSONS EVNE TIL AT ARBEJDE EFFEKTIVT BLIVER DRASTISK REDUCERET, HVIS HAN ELLER HUN SKAL ARBEJDE PÅ MERE END TO PARALLELE PROJEKTER SAMTIDIG. DETTE SKYLDES TRANSAKTIONSOMKOSTNINGER, FORDI PROJEKTDELTAGEREN HELE TIDEN SKAL OMSTILLE SIG.⁽³⁾

HØJ ALLOKERING, FOKUS OG CO-LOKATION ER ALLE DELE AF DEN SAMME LØSNING



FLOW



Vi opnår denne tilstand, når vi finder den perfekte balance mellem udfordringens kompleksitet og folks evne til at løse opgaven.

Co-lokation med andre kompetente personer hjælper os til at overvinde forhindringer hurtigt. At arbejde visuelt skaber overblik og mening. En fast rytme gør os i stand til at træffe hurtige beslutninger, og det styrker vores fornemmelse af, at vi behersker og kontrollerer situationen.

I Half Double bliver arbejde planlagt med det overordnede mål at optimere et projekts fremdrift af resultater, læring og effekt. Der skal være ressourcer til rådighed, når der er brug for dem, og når der opnås læring. I en turbulent verden med stor usikkerhed er det ikke muligt at planlægge i detaljer, hvornår hvert enkelt teammedlem skal bidrage og med hvad. Derfor er teamet nødt til at fungere som en autonom enhed, der frit kan gennemføre opgaven på den mest optimale måde.

HVORDAN DEFINERER VI FLOW?

Inspireret af Mihaly Csikszentmihalyi, som oprindeligt skabte termen FLOW i 1990, definerer vi flow som en projektilstand, hvor de involverede personer har en oplevelse af høj intensitet, hyppig interaktion, energisk fokus og glæde over den igangværende proces, de deltager i.⁽⁸⁾ Der er en gnidningsløs strøm af resultat og effekt.

“
**DET ER EN STOR FORDEL
AT BEGÅ FEJL, SOM DU
KAN LÆRE AF MEGET
TIDLIGT.**
”

WINSTON CHURCHILL



FLOW

De metoder, vi bruger
for at sikre en strøm af
effekter

TEORI

Vi skaber flow ved at fokusere på tre områder:
Vi fører de rigtige mennesker sammen, etablerer en fælles takt for samarbejde og engagement, og vi skaber et visuelt overblik for teamet og individet.

ALLOKER KERNETEAMET MINDST 50 % TIL PROJEKTET, OG SØRG FOR CO-LOKATION

For det første sørger vi for at allokere kerne-
teamet og projektlederen til mindst 50 % af
arbejdet, så de kan arbejde intenst på projektet.
For det andet sikrer vi, at teamet sidder samme
sted, så spørgsmål om tid og sted bliver forenk-
lede, og der frigøres tid til at løse komplekse
problemer. Co-lokation giver passende arbejds-
forhold for intensive, accelererede læringsløj-
fer og forankrer den ønskede arbejdskultur.

VÆRKTØJ: DESIGN AF CO-LOKATION

LÆS MERE PÅ SIDE 132

2

ØG INDSIGT OG ENGAGEMENT VED BRUG AF VISUELLE VÆRKTØJER OG PLANER

Vi bruger visualisering for at fremme hurtig prototyping, facilitering af gruppemøder og sprintplanlægning. Den visuelle sprintplan er en detaljeret plan for næste måned, der bruges til at koordinere teamarbejde, overvåge fremskridt og forbedre idéer. Planen kan også være virtuel. Desuden bruges den til detaljeret planlægning af hvert sprint. Planen er en kortsigtet udspecificering af det effektbaserede løsningsdesign eller den overordnede milepælsplan, der fører til et håndgribeligt projektsresultat, som skaber værdi.

VÆRKTØJ: VISUEL PLANLÆGNING OG PROJEKTVISUALISERING

LÆS MERE PÅ SIDE 148

3

DEFINER EN FAST PROJEKTRYTME FOR INTERESSENTERS INTERAKTION, SÅ PROJEKTET SKRIDER FREM I SPRINT

Projektet bør fastsætte og følge en fast rytme, der består af seks nøglebegivenheder: sprintplanlægning, daglig visuel status, ugentlig feedback på løsning, plan for næste uge, evaluering af sprintløsning og feedback på pulstjek. Alt sammen med fokus på at opnå den ønskede effekt.

VÆRKTØJ: RYTME I NØGLEHÆNDELSER

LÆS MERE PÅ SIDE 162

GJORDE DIT PROJEKT FREMSKRIDT I SIDSTE UGE?



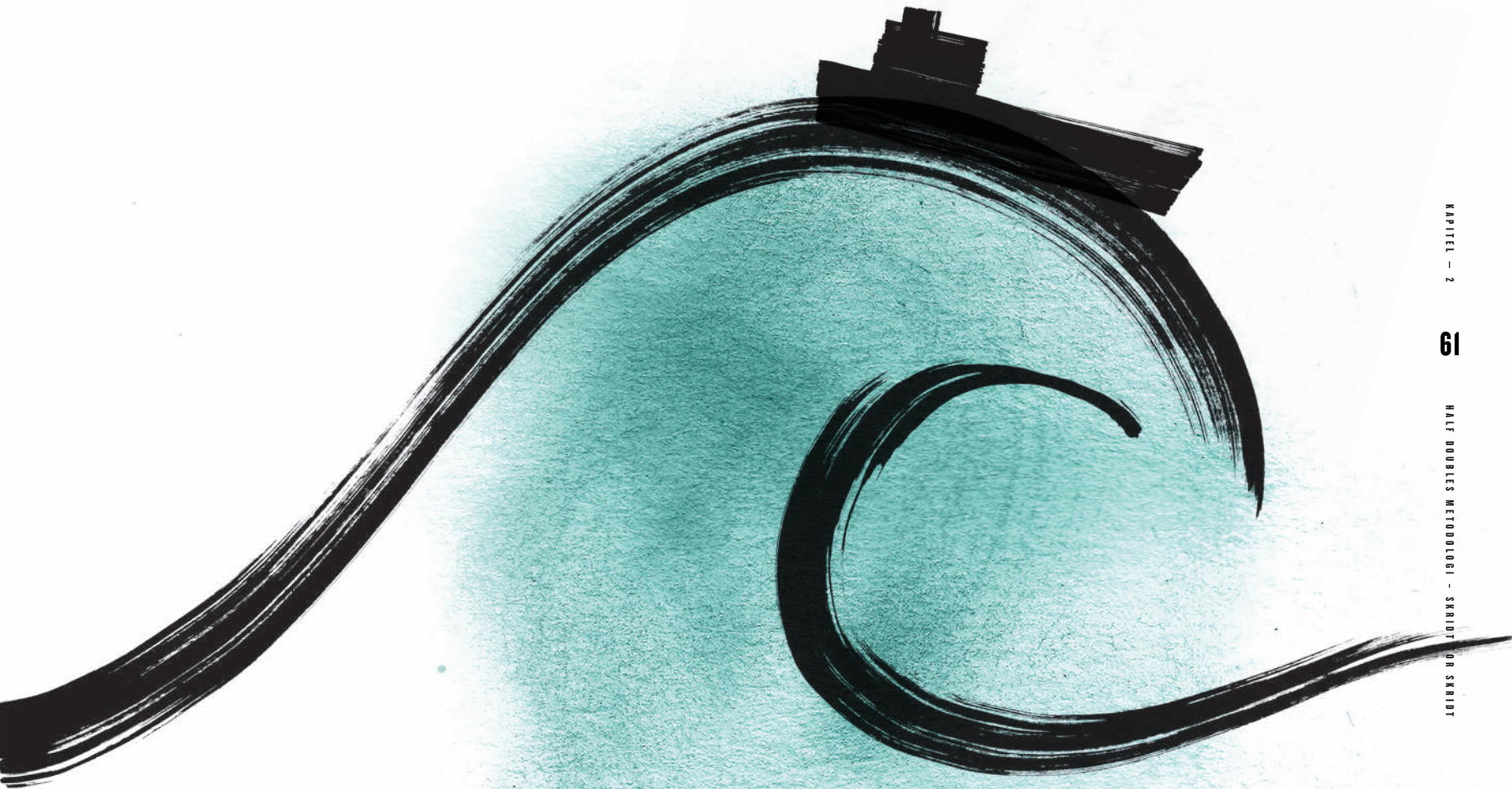
At lade projektejereren
stå på kajen

HER ER ET LILLE TANKEEKSPERIMENT

Inden for mange traditionelle projektorganisationer bliver resultater præsenteret for styregruppen og projektejereren. I løbet af disse korte møder bliver der truffet livsvigtige beslutninger, og projektet bevæger sig videre. Lad os nu forestille os, at projektejereren står på kajen. Når projektskibet ankommer, er han eller hun den eneste, som har kontakt med skibet, indtil gangbroen bliver trukket, og skibet stikker til søs igen. Sommetider ankommer der et andet skib en halv time senere, og det kræver også projektejerens opmærksomhed.

Ideelt set burde projektejereren have mulighed for at gå om bord, når som helst projektskibet har brug for ham eller hende. Af samme grund er der en grænse for, hvor mange skibe projektejereren kan tage sig af. I stedet for at have mange skibe til søs på én gang bør antallet af skibe skæres ned, så projektejereren kan gå om bord og følge hvert skib og således være med til at sikre, at det når sikkert og hurtigere i havn.

**HVORDAN PÅVIRKER
MANGEL PÅ LEDERSKAB
DIT PROJEKT?**





SIG JA TIL USIKKERHED OG FÅ PROJEKTET TIL AT SKE

- LEDERSKABSPRINCIP

LEDERSKAB SKABER EN FÆLLES VISION OG FRIGØR FOLKS POTENTIALE

Inden for traditionel projektledelse har den øverste ledelses fokus en tendens til at være rettet mod forudsigelighed, kontrakter, optimering og administrative rutiner. Sandt ejerskab og engagement bliver reduceret til formelle gate- og statusmøder på en månedlig eller to-måneders basis, langt fra det sted, hvor der sker noget. I en dynamisk verden skal lederskab sige ja til usikkerhed. Lederskabet skal være i stand til at håndtere hyppige uventede ændringer og uoverensstemmelser blandt et stort antal interessenter. Vi har brug for en lederskabstilgang, der opmuntrer til og muliggør dristige, øjeblikkelige beslutninger, der hvor tingene sker.

Projektgennemførelse også afhængig af bidrag fra mange forskellige højt kvalificerede deltagere. Dit projektlederskab skal inspirere til at forene forskellige synspunkter og fremme engagement i en fælles vision. Desuden skal dit lederskab tage højde for de omfattende ændringer af opgavestyringen, som er en del af mange projekter, hvor det kræves, at adskillige interessenter ændrer adfærd. Adfærdsændringer fremmes ikke af administration. De kræver følgeskab – evnen til at få folk til at ønske at være en del af projektet og til at blive ledet af dig.

HVORDAN DEFINERER VI LEDERSKAB?

Set fra Half Doubles perspektiv er projektledelse ikke udelukkende projektlederens domæne, men handler i højere grad om et tæt samar-

bejde mellem projektejeren og projektlederen. Det kræver et fælles lederskabsansvar, hvis man skal sikre, at alle nye løsninger fungerer godt inden for organisationen, og at de nødvendige kompetencer og adfærdsændringer bliver implementeret i det daglige arbejde.

For at gennemføre det skal begge være i stand til at skabe en fælles vision, som nøgleinteressenter og teammedlemmer bliver tiltrukket af og ønsker at engagere sig i. Lederskab handler om at lette rejsen mod målet gennem et tæt samarbejde mellem alle involverede, så det sikres, at alle er tilfredse med resultaterne og den måde, de blev opnået på.

“
**TEGNET PÅ FØRSTEKLASSES
INTELLIGENS ER EVNEN TIL AT
RUMME TO MODSATRETTEDE IDÉER
PÅ SAMME TID OG STADIG BEVARE
EVNEN TIL AT FUNGERE.**
”

F. SCOTT FITZGERALD

Mere specifikt mener vi, at projektlederskab udfolder sig på tre niveauer:

- 1. PROJEKTNIVEAU** At lede projektet mod effekt og at gennemføre organisationens strategi.
- 2. TEAMNIVEAU** At skabe en række resultater ved brug af domænekendskab og faciliteringskompetencer. Skabe enighed og accept af løsninger, trods forskellige meninger og holdninger, samt at fremme interaktion.
- 3. DET INDIVIDUELLE NIVEAU** At skabe en følelse af autonomi, individuelle udviklingsmuligheder, formål og mening, samt kontinuerlig feedback.

CASE

NETFLIX – EN REFLEKTERENDE OG AGIL TANKEGANG

Både Hollywood Video og Blockbuster tabte til Netflix på grund af en manglende forståelse af kunderne og manglen på en agil tankegang. I begyndelsen tilbød Netflix de samme produkter, men til lavere priser. Men Netflix begyndte at vinde markedsandele, da virksomheden gav forbrugerne nemmere adgang til DVD'er ved at sende dem med posten. Netflix opbyggede en stor kundebase og indsamlede onlinedata om kundeadfærd og præferencer. I 2007 udvidede Netflix forretningen med streaming af film. I begyndelsen styrtdykkede aktierne, men ledelsen insisterede på at fortsætte i denne retning.

Netflix sagde ja til usikkerhed og gennemførte strategien, så virksomheden endte med at skabe stor tilfredshed hos interessenterne.

I 2016 blev Netflix tilgængelig i Storbritannien såvel som 190 andre lande.



Metoderne, som sikrer konsekvent fokus på lederskab

Et tæt samarbejde mellem projektejer og projektlederen baner vej for et stærkt lederskabshold med strategisk indsigt, energi og fokus på det arbejde, der er nødvendigt for at opnå effekt, deltagernes motivation og interessenternes tilfredshed.

VÆR EN AKTIV, ENTUSIASTISK OG ENGAGERET PROJEKTEJER

Vi har brug for projektere, som understøtter projektet og sikrer interessenternes tilfredshed. Den aktive projektejer arbejder tæt sammen med projektlederen og styregruppen for at sikre projektets succes – mindst en halv dag hver anden uge. Han eller hun etablerer et stærkt og tillidsbaseret forhold til projektlederen. Ejeren omfavner også usikkerhed og tilpasser sig forandringer med øjeblikkelige beslutninger. Endelig er han eller hun i stand til at give afkald på kontrol og forudsigelighed for at sikre, at effektskabelse og interessenttilfredshed danner grundlag for beslutningsprocessen.

VÆRKTØJ: AKTIVT PROJEKTEJERSKAB

LÆS MERE PÅ SIDE 180

HVORFOR SKULLE FOLK ØNSKE AT HAVE DIG SOM LEDER?

2

VÆR EN SAMARBEJDSORIENTERET LEDER OG SÆT MENNESKER FØRST

Samarbejdsorienteret lederskab handler om at lede et komplekst system med mennesker, om at sige ja til den uundgåelige usikkerhed og om at få projektet til at ske. En samarbejdsorienteret projektleder har evnen til at udnytte domænekendskab til at levere nogle af svarene i projektet og til at stille de rigtige spørgsmål. Samtidig er han eller hun i stand til at fremme en proces mellem mennesker med høj energi i samarbejdet, så viden fra eksperter på forskellige felter bliver udnyttet, og komplekse projektproblemer samtidig bliver løst.

**VÆRKTØJ: SAMARBEJDSORIENTERET
PROJEKTLEDERADFERD**
LÆS MERE PÅ SIDE 196

3

ANVEND EN REFLEKTERENDE OG AGIL TANKEGANG

Når vi bevæger os væk fra en formodning om forudsigelighed, accepterer vi samtidig, at usikkerhed og konstant forandring er uundgåelig. Hvis projektlederen og projektejeren skal arbejde og lykkes i et sådant miljø, skal de være i stand til at sige ja til uorden og tilpasse sig det omskiftelige miljø. Derfor bliver evnen til at forstå og agere fortløbende på skiftende interessentadfærd alt-afgørende. Desuden skal de erkende, at hver ny situation kræver en skræddersyet tilgang, hvilket igen kræver en høj grad af selvbevidsthed.

VÆRKTØJ: REFLEKTERENDE OG AGIL TANKEGANG
LÆS MERE PÅ SIDE 212



Om at presse en firkantet genstand gennem et rundt hul

ER DU STÆRK NOK TIL AT PRESSE DIT PROJEKT GENNEM EN FAST MODEL, SOM IKKE PASSER TIL DETS ENESTÅENDE NATUR OG SÆRLIGE BEHOV?

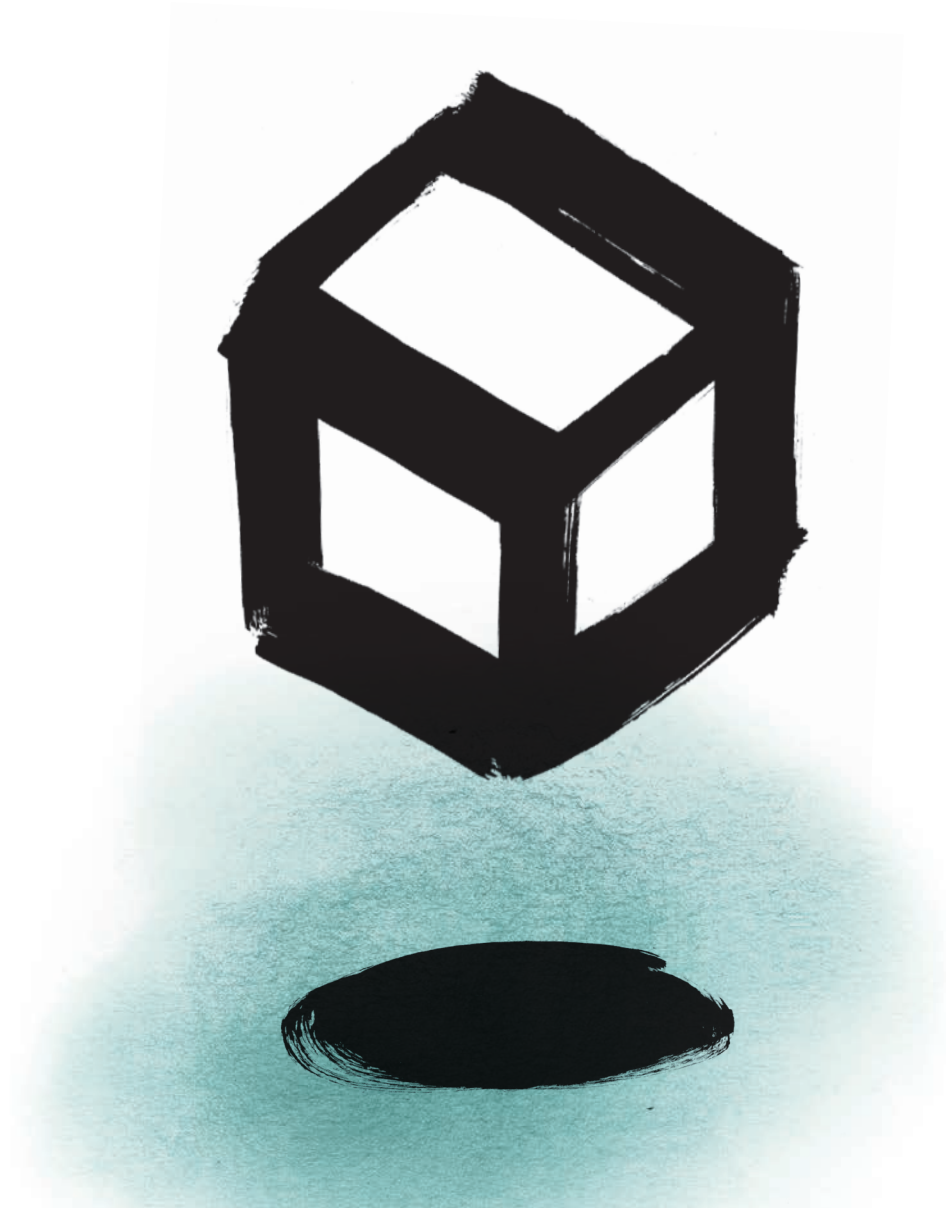
TÆNK PÅ DIT PROJEKT OG DEN SAMMENHÆNG, DU ARBEJDER I

Vi kender alle det børnelegetøj, hvor man skal putte klodser med forskellige former ned i huller med tilsvarende former. Legetøjet skal lære børn at udvælge den rigtige form, som passer til den givne situation. Ifølge en historie brugte et universitet et eller andet sted i verden angiveligt denne type test som et adgangskrav. Kandidaterne blev bedt om at putte 12 forskelligt formede klodser igennem de 12 tilsvarende huller. De personer, som fik

alle klodserne igennem hullerne inden for en fastlagt tidsgrænse, fik adgang til universitetet. Testmetoden gjorde universitetet i stand til at opdele kommende studerende i to grupper: de kloge og de meget stærke studerende.

Men hvad har det at gøre med projekter? Mange projekter kæmper med uegnede rapporteringsrutiner og usmidige beslutningsprocesser, som ikke understøtter projektets faktiske behov. Ligesom i historien om de forskelligt formede klodser er det ikke ideelt

at tvinge et projekt gennem forkert udformede ledelsessystemer. Det er bedre at slutte sig til gruppen af kloge studerende – at erkende projektets behov og vælge løsninger, som fremmer projektet og den ønskede effekt.





DER ER IKKE NOGEN ONE SIZE FITS ALL!

Vi er nødt til at have en projektilgang, som omfatter indflydelsen fra den omgivende organisation og dens historie. Organisationsteori har altid påpeget, at organisationer er påvirket af miljøet og tilpasser sig til miljøet. Klassisk projektteori betragter projektet som en midlertidig organisation i den omgivende organisation. Men projektet bliver ikke påvirket af den omgivende organisation. Den antagelse er naturligvis problematisk.

I artiklen "No Project is an Island: Linking Projects to History and Context" beskriver Mats Engwall, hvordan to projekter udvikler sig stik imod alles forventninger og deres chancer for at lykkes.⁽⁶⁾ De to projekter er på mange måder sammenlignelige med hensyn til branche, omfang og periode.

Det veldrevne projekt med en kompetent leder har store problemer, mens det andet projekt med en meget svag projektleder bliver en stor succes. Forskellene bunder i de to organisationers omstændigheder.

Mats Engwall bryder med den antagelse, at et projekt er en enestående tidsbegrænset opgave. Hvis man betragter projekter i et større tidsperspektiv, opdager man, at de ofte ikke er så enestående som antaget. Mange tidligere aktiviteter og projekter har indeholdt elementer og erfaringer, som udnyttes i projektet. Der har altid været noget forud for projektet, som definerer projektet. I løbet af projektet er det et åbent system, som interagerer med miljøet.

Projektet standser ikke, når leverancerne er sendt videre. Opfattelsen af vellykkede projekter er et spørgsmål om tid. Hvornår måler vi deres succes? I det øjeblik hvor leverancerne bliver sendt videre, virker det, som om projektets effektivitet er det vigtigste. Vi spørger os selv: Opfyldte projektet kravene til budget, tid og kvalitet? Men det varer ikke længe, før

effekten for team og kunder bliver det vigtigste. Senere vurderer man forretningseffekten, og på langt sigt er den strategiske effekt altafgørende.

Vi skal ændre vores forestilling om et projekt fra et enkeltstående lukket system til et åbent system, der bliver påvirket af organisation og tid. Med implementeringen af Half Doubles tilgang er det derfor nødvendigt at gennemføre en lokal tilpasning, så tilgangen og organisationen spiller sammen.

HVORDAN DEFINERER VI LOKAL TILPASNING?

Lokal tilpasning er en proces, som hjælper os med at tilpasse organisationen til Half Doubles tankegang, såvel som med at skræddersy metodologien til organisationens unikke kultur og strukturer. Den første forudsætning for at lykkes er, at der på beslutningstagerniveau bliver udvist mod, engagement og en vilje til at tænke anderledes. Det kræver mod at skifte fokus fra en tidlig forudsigelighed med hensyn til omkostninger og specifikation til fokus på tidlig effektskabelse og interessenttilfredshed. Det kræver engagement at opgive tanken om



at sætte driftsmæssige behov og hierarkier højere end projektet og at allokere de fornødne lokaliteter og ressourcer for at sikre høj intensitet og ugentlige fremskridt. Sidst, men ikke mindst, kræver det en vilje til at opgive tanken om at prioritere regler og standardiserede best practices højere end det specifikke projekts behov. Vi skal give plads til fleksibilitet i modellen

for styring og udførelse, så vi giver folk større indflydelse og muliggør tidlig effektrealisering i gate-beslutninger. Den anden forudsætning for at lykkes er, at metodologien er skræddersyet til den strukturelle, kulturelle og projektspecifikke kontekst. Vi skal udnytte det, der allerede findes, såsom eksisterende sprog, arbejdsformer og værktøjer, der kan lette implementeringen.



Metoderne til at sikre lokal tilpasning

Hvis du fastholder din nuværende praksis, får du samme resultater som altid. Nye resultater kræver en ny praksis. Vi skal engagere nøgleinteressenter tidligt i projektet, justere og tilpasse os til, hvordan de leder projekter i deres organisation.

SKAB EN HALF DOUBLE-TANKEGANG

Det er nødvendigt at skabe en stærk alliance, som understøtter implementeringen af en ny tankegang og praksis for projektet. Baseret på den sammenhæng, vi arbejder i, overvejer vi, hvilke personer der skal understøtte ændringen og hjælpe med at gøre den bæredygtig. Det er de mennesker, som skal samles om en fælles tankegang og vision lige fra starten.

VÆRKTØJ: HALF DOUBLE-TANKEGANGEN

LÆS MERE PÅ SIDE 230

2

TILPAS LEDELSEMODELLEN

Projektets entydighed skal håndteres på et bredere organisationsniveau for at sikre manøvrerfrihed og flow. Som følge heraf skal standarder for lokal ledelse og projektgennemførelse evalueres for at vurdere, om de fungerer godt, eller om det ville være gavnligt at afvige fra visse standarder for at lette flow og realisere projektets effektbaseret løsningsdesign. Det er afgørende at gennemføre denne dialog på forhånd, hvis projektets effektkort skal blive virkelighed.

VÆRKTØJ: TILPASNING AF LEDELSEMODELLEN
LÆS MERE PÅ SIDE 248

3

FORANKRING AF HALF DOUBLES PRAKSIS FOR AT BANE VEJ FOR NYE RESULTATER

Når der bliver indført ændringer, er der altid eksisterende vaner, som er vanskelige at lave om på. Derfor overvejer vi, hvor radikale ændringerne bør være, og sammen med nøgleinteressenter vurderer vi jævnlige, hvor langt vi er nået med realiseringen af ændringerne.

VÆRKTØJ: REFLEKSIONSKORTET
LÆS MERE PÅ SIDE 262

HAR DU BRUGT TID PÅ
RAPPORTERING, SOM
IKKE HAR SKABT NOGEN
VÆRDI I DIT PROJEKT I
SIDSTE UGE?

**HVIS DU SKULLE SKRIVE EN
NEKROLOG OM DIT SIDSTE
PROJEKT, HVORDAN VILLE
DU SÅ BESKRIVE
DØDSÅRSAGEN?**

TEORI



**... MANGEL PÅ EFFEKT?
... MANGEL PÅ FLOW?
... MANGEL PÅ LEDERSKAB?**

