

alle disse situationer ender projektet med stor sandsynlighed som en fiasko.

Et projekt bliver sundt, når helheden er gennemtænkt, planlagt og styret. Det er ikke nok, at detaljerne bliver planlagt og styret. Styring af detaljerne gør elendigheden mere synlig, men ændrer ikke afgørende på den. For at kunne diskutere og beskrive projekters helhed indfører vi begreberne formål, mål, vilkår, opgave, strategi og projektmodel.

I denne bog lægges der stor vægt på projektstrategien, fordi det som regel er den, der mangler i et usundt projekt. Omvendt vil jeg vove den påstand, at hvis strategien er sund, kan alle problemer i projektet klares med almindeligt hårdt arbejde.

Det er projektlederen, der er ansvarlig for strategien. Det vil sige, at projektlederen har pligt til at tænke over projektets helhed og over, hvordan der kan skabes en fornuftig sammenhæng i projektet. Det betyder ikke, at projektlederen kan tillade sig at vende op og ned på projektets omgivelser for at få projektet til at forløbe nemmest muligt. Men det betyder, at projektlederen ikke uden videre må tage det for givet, at projektet kan fungere fornuftigt, sådan som det bliver lagt op i første omgang. Rekvirenterne og ledelsen kan godt tage fejl, når de giver projektlederen opgaven. Men de har netop givet opgaven til en professionel projektleder, der kan tænke selvstændigt. De har krav på, at projektlederen giver et konstruktivt modspil omkring projektets overordnede spørgsmål. Princippet er:

En situationsbestemt strategi.

Projektmodeller er skabeloner for projekters forløb. Projektets kommunikation med omverdenen og erfaringsopsamlingen lettes, når ensartede projekter følger samme skabelon. Udviklings- eller brugerorganisationer kan derfor nogle gange med fordel lave regler om, at projekter skal følge en bestemt projektmodel. Denne hensigt skal dog kombineres med det ovenstående princip, der indebærer, at forløbet tilpasses situationen. Princippet er:

Tilpas projektmodellen til regler, vilkår og strategi.

I denne del af bogen præsenteres en række teknikker til at analysere og formulere projektets formål, mål, navn, særlige vilkår, opgave, strategi og projektmodel. Kapitel 5 diskuterer, hvordan man ved at formulere formål, mål og navn kan give projektet en synlig identitet og et styringsmiddel. Kapitel 6 anviser, hvordan man kan formulere en strategi, der modsvarer projektets mål og vilkår. Kapitlet beskriver også andre teknikker, der kan bidrage til formuleringen af en projektstrategi: Risikoanalyse og interessentanalyse. Kapitel 7 beskriver, hvordan strategien kan detaljeres til en overordnet plan for projektforsløbet i form af en projektmodel med faser og faselinier.

Kapitel 5

Formål og mål

Formål	• At definere og afgrænse opgaven.
Begreber	• Formål: Hensigten med et projekt. • Mål: Et væsentligt delresultat.
Princip	• Synliggør projektets identitet.
Resultat	• En formulering af projektets formål og mål.

I dette kapitel ser vi på, hvordan vi ved at formulere et projekts formål og mål kan synliggøre projektets identitet. Herved får vi et middel til at afgrænse projektet fra irrelevante delopgaver. Vi får præciseret, hvad rekvirenterne egentlig vil have. Og vi får et mål at styre efter.

5.1 Overblik over projektet

Et formål er en erklæring om den overordnede hensigt med projektet. Et mål er en præcis beskrivelse af en del af projektets resultat. Formålet er svaret på, hvorfor vi laver projektet. Målet er svaret på, hvad projektet leverer. Definitionerne er:

Formål: *Hensigten med et projekt.*

Mål: *Et væsentligt delresultat.*

Selv om der er en flydende overgang fra formåls- til målformuleringer, er det værd at skelne mellem dem. Vi har nemlig brug for begge dele. Sammenhængen mellem formål og mål er, at målet er en operationalisering af formålet. Målet er på den ene side mere præcist end formålet; men på den anden side er det en fattigere beskrivelse. Målet er en indikator på virkeliggørelsen af formålet; men det er ikke identisk med formålet.

Som eksempel kan nævnes, at formålet med at tage en uddannelse er at lære noget. Et mål er at bestå eksamen med en god karakter. Hvis man her forveksler formål og mål, risikerer man at vælge en, på langt sigt, uheldig strategi, nemlig kun at læse den eksamensrelevante del af pensum.

Formålet giver projektet identitet. Identitet tiltrækker goodwill. Når projektdeltagere kommer i kontakt med personer uden for projektet, er det godt, at de kan præsentere projektet på en måde, som de andre kan forstå, og som de opfatter positivt. Et afskrækkende eksempel på det modsatte var den trafikminister, der i fjernsynet ikke kunne forklare formålet med Storebæltsforbindelsen. Det er projektlederens pligt at sørge for, at der findes en simpel formålsformulering, som alle - også projektlederens chef - kan forstå eller i det mindste lære udenad.

Formålet kan også bruges til afgrænsning. Når et projekt først er kommet godt i gang, tiltrækker det alle mulige problemer i organisationen. Personer uden for projektet prøver at få det til også at klare nogle af deres opgaver, og de begrundet det sommetider med usaglige argumenter såsom tilfældige lighedspunkter i løsninger eller teknik. I den situation skal projektlederen værgе for sig. Et sagligt argument er, at de ekstra opgaver falder uden for projektets formål. Her vil et godt formuleret formål være nyttigt.

Målet giver styringsmulighed. Det synliggør, hvad vi til enhver tid mangler. Målet giver mulighed for bedre kommunikation med rekvirenten. Udviklerne kan spørge, om det lige præcis er de formulerede mål, der vil gøre rekvirenten tilfreds. Senere i projektet vil klare mål reducere diskussionen om, hvorvidt projektet er færdigt eller ej.

Tilsammen er formål og mål med til at øge synligheden i projektet. Princippet er:

Synliggør projektets identitet.

Synlighed er et tveægget sværd. Så længe projektlederen er på forkant af situationen, er synlighed med til at øge projektlederens troværdighed. Men klare mål gør det også pinligt synligt, når målene ikke nås.

5.2 Formulering af formål og mål

Formulering af formål og mål drejer sig om kommunikation og redigering. Som et led i at sondere terrænet skal projektlederen ud og snakke med rekvirenter og andre interessenter. De skal alle have lejlighed til at svare personligt på spørgsmålene: "Hvorfor mener du, vi skal gennemføre dette projekt?" "Hvad præcist mener du, vi skal opnå?" Den personlige besvarelse giver primært projektlederen bedre indblik i interesseforskelle; et punkt der uddybes i kapitel 6. Sekundært får projektlederen en formulering i in-

teressenternes eget sprog. Det sidste er vigtigt at have, når vi skal redigere formål og mål.

Sammen med projektdeltagerne bør projektlederen redigere formåls- og målformuleringen. Det er en iterativ proces, der veksler mellem brainstorm, sammenfatning, prioritering og vurdering af formuleringerne. I den forbindelse kan man bruge de nedenstående lister med gode egenskaber.

Gode egenskaber ved formål:

- Formålet skal være enkelt. Det skal være let at forstå, huske og fortælle.
- Der må højst være 3 punkter i formålet. Det skal ikke være en indkøbsseddel. Hvis der er flere punkter, må man sammenfatte og prioritere.
- Formålet skal dække hensigten med projektet, men ikke mere. Det skal være velegnet til afgrænsning.
- Formålet skal udtrykke en fordel for rekvirenten og ikke kun en teknisk løsning. Det er godt, hvis formålet knytter an til rekvirentens formål.
- Formålet må ikke overskride projektets kompetence. Man må ikke love at lave noget, som man ikke har tilstrækkelig indflydelse på.
- Det er godt, hvis formålet udtrykker forandringen fra gammelt til nyt.

Gode egenskaber ved mål:

- Målene skal være konstaterbare forhold. Der skal være en målemekanisme og en måleskala.
- Målene skal tilsammen udspænde formålet.
- Målene bør udtrykke resultater og ikke kun tekniske midler.
- Målene skal ligge inden for projektets handlerum.

Et andet sæt kriterier for god målformulering er vist i figur 5.1.

Nu er der nok nogle læsere, som vil indvende: "Det er meget godt, at du skriver, at projektlederen skal formulere formålet og målene. Hos os starter et projekt med en forstudierapport lavet af en stabsfunktion og godkendt af ledelsen, og den rapport indeholder såvel formål som mål. Så det har vi ingen indflydelse på." Hertil vil jeg svare, at det er da rart, at projektlederens arbejde bliver nemmere. Men selv om projektlederen overtager noget efter andre, fritager det ikke projektlederen fra ansvaret for, at det er i orden. Hvis man overtager noget fra andre, må man sørge for behørig kvalitets-

Specific	Udtryk målet så konkret som muligt.
Measurable	Målet skal kunne måles.
Assignable	Ansaret for at målet nås skal kunne tildeles en person eller en gruppe.
Realistic	Målet skal kunne nås under de givne vilkår.
Time-related	Målopfyldelsen skal være tidssat.

Figur 5.1: SMART-kriterier for mål

vurdering. Og det, som ikke er godt nok, skal laves om; om fornødent i projektet. Det kan give anledning til konflikter. Det er så op til projektlederens taktiske fornemmelse, hvilke konflikter det er umagen værd at tage. Jeg mener, at formål og mål er vigtige; og det næste punkt - strategi - er endnu vigtigere.

Eksempler på formål og mål

“At tjene en million” eller “at spare en million” er dårlige formål. De afgrænser ikke projektets indhold godt nok. Men det er økonomiske indikatorer for, om vi laver fornuftigt arbejde, derfor kan formuleringen bruges som et ud af flere mål.

“At lave et edb-system til decentralisering af økonomistyringen” er et fint formål. Det er enkelt. Det afgrænser. Det knytter an til rekvirentens overordnede strategi. Det udtrykker en forandring.

Dette formål kan udmøntes i et mål, der udtrykker, at projektet vil levere et system i henhold til kravspecifikationen inden en bestemt dato. Det er et brugbart mål. Det er konstaterbart. Det ligger inden for formålet. Det er inden for projektets handlerum. Hvis man skulle kritisere noget, er det, at målet repræsenterer et teknisk middel og ikke den egentlige løsning. Det rekvirenten betaler for er jo en organisatorisk forandring og ikke bare en teknisk korrekt dims.

Alternativt kunne man prøve at præcisere decentraliseringen. Et mål kunne være: “Efter ibrugtagning skal al registrering af decentrale data foregå ude i afdelingerne.” Der er ingen tvivl om, at det er det, rekvirenten vil have. Men det er lidt risikabelt for projektlederen at love det i en aftale, idet det ligger uden for projektets handlerum. Hvad nu, hvis rekvirenten fører en forkert personalepolitik med nedskæringer og omrokeringer? Det kan forhindre, at decentraliseringen kommer til at virke, selv om projektet leverer et perfekt fungerende system til tiden.

Sådanne politiske overvejelser skal med, når man formulerer mål. Den kloge projektleder nedskriver mål af den første type, men stræber efter også at realisere mål af den anden type.

5.3 Navngiv projektet

Navnet er vigtigt for identiteten. Navnet synliggør projektet. Dels giver et godt valgt navn i sig selv information om projektet. Dels giver navnet de involverede i projektet en betegnelse, så de bedre kan tale om projektet.

Hvis projektet ikke har et navn, risikerer projektlederen, at omgivelserne giver det et. Rekvirenterne kalder det måske “edb-projektet”. Det giver en svag identitet. Man kan udskifte hele projektet og projektgruppen, uden at det får sproglige konsekvenser for rekvirenterne. De har jo stadig et edb-projekt.

Omgivelserne kan også begynde at omtale et navnløst udviklingsprojekt med varemærket på den tekniske platform eller navnet på en underleverandør. For eksempel kan et projekt, der skal forbedre en virksomheds kunderelationer, og som tilfældigvis er den første anvender af et databaseværktøj, komme til at hedde “XYZ-database projektet”. Der er nu alvorlig risiko for, at projektet får tildelt alle mulige småopgaver, der vedrører dette værktøj. Manglende navngivning kan medføre, at projektets identitet svækkes og forvrænges, så projektgruppen pålægges opgaver, der intet har med projektets formål at gøre.

Det er en god ide at udtrykke formålet i navnet. Hvis det bliver for langt og u håndterligt, kan man stille forbogstaver sammen til et akronym. Det vil i øvrigt være en god øvelse på etableringsseminaret.

5.4 Principper

Dette kapitel bygger på et princip:

Synliggør projektets identitet. Det er vigtigt at give projektet identitet for at have noget at samle kræfterne om. Gode formuleringer af formål, mål og navn tjener hertil.

5.5 Litteratur

SMART-kriterierne stammer fra Weiss & Wysocki (1992); der har dem fra Doran (1981). I Mathiassen et al. (1993) findes et kapitel om afgrænsning og definering af edb-systemudviklingsprojekter. Dette er inspireret af Checkland (1981).

Kapitel 6

Vilkår, strategi og risici

Formål	<ul style="list-style-type: none">• At udnytte projektets styrke og koncentrere indsatsen mod projektets største vanskeligheder.
Begreber	<ul style="list-style-type: none">• Strategi: Overordnet fremgangsmåde i et projekt.• Opgave: Et projekts mål og vilkår.• Vilkår: Et projekts betingelser og ressourcer.• Risiko: Mulig negativ planafvigelse.
Princip	<ul style="list-style-type: none">• En situationsbestemt strategi.• Den der påtager sig usikkerhed har krav på en forsikringspræmie.
Resultat	<ul style="list-style-type: none">• En sund projektstrategi.

I dette kapitel præsenteres en metode, der leder frem til en sammenhængende strategi for projektet. En formuleret strategi giver projektlederen og -deltagerne overblik over projektet. Strategien er et middel til allerede fra starten af projektet at udnytte projektets styrke og koncentrere kræfterne om de væsentligste problemer.

6.1 Samling af kræfterne

Projektstrategien er den overordnede løsning på projektets opgave. Strategien er den røde tråd, den bærende ide, i projektplanen. En strategi består typisk af en enkelt eller et par afgørende beslutninger inden for projektets handlerum. Strategien bør kunne formuleres som et enkelt eller et par slagord. Definitionen er:

Strategi: Overordnet fremgangsmåde i et projekt.

Strategien skal altid ses i sammenhæng med projektets opgave. Opgaven består dels i de resultater, projektet skal levere: projektets mål, dels i de vilkår, hvorunder projektet skal nå målene. Definitionerne er:

Opgave: Et projekts mål og vilkår.

Vilkår: Et projekts betingelser og ressourcer.

Når projektets strategi skal modsvare projektets mål frem for projektets formål, skyldes det, at målet er projektets konkrete grænseflade til rekvisiten og resten af omverdenen. Sammenhængen mellem formål og mål er også udtryk for en strategisk beslutning; men det rekvirentens strategi snarere end projektets.

Et udviklingsprojekts vilkår kan deles i fire hovedgrupper: Teknikken, udviklerne, brugerne og omgivelserne. Når vi hertil lægger resultatet, kan forbogstaverne danne ordet TURBO.

Når projektets opgave analyseres, er det interessante de særlige mål og vilkår. Det vil sige de forhold, som gør projektet særligt svært, eller som giver projektet en særlig styrke. Almindelige forhold såsom begrænsede ressourcer, enkelte udskiftninger i projektgruppen, og at teknikken ikke altid virker, kræver ikke nogen særlig strategi. Netop fordi situationen er almindelig, kan disse forhold håndteres ved, at vi gør, som vi plejer.

Projektets strategi udtrykker centrale beslutninger i udformningen af projektet. Disse beslutninger drejer sig om forhold, der ikke allerede er fastlagt i opgaven. Det kan være valg af teknik. Det kan være spørgsmålet om, hvem der skal være udviklere. Selv om målet er givet, kan det måske diskuteres, om resultatet skal leveres på en gang eller trinvist. Graden af brugerinvolvering er ofte en central beslutning, som ikke er givet på forhånd. Projektets åbenhed i forhold til omverdenen kan måske diskuteres.

Det skal fremhæves, at vi kun opererer med én samlet og koordineret strategi for projektet. Det er en uskik at lade ordet "strategi" betegne alskens delløsninger på store og små problemer i projektet, såsom "teststrategi" og "implementeringsstrategi".

Begrebet strategi stammer fra militæret. Et klassisk eksempel er den tyske strategi ved starten af 1. verdenskrig: von Schlieffen-planen. De særlige vilkår var her, at Tyskland kom i krig med Frankrig og Rusland, som tilsammen måske var stærkere end Tyskland. Løsningen på dette problem var at slå den ene fjende, Frankrig, først. I sin formulering var strategien enkel og logisk, og den dannede et godt grundlag for detaljeret planlægning. Historikerne diskuterer stadig, hvorfor Tyskland tabte den krig. De fleste mener, at strategien var god; men at den ikke blev fulgt tilstrækkeligt energisk.

I udviklingsprojekter kan vi som eksempler på strategi nævne: Eksperimenter, når de særlige vilkår er stor usikkerhed. Stram styring, når de særlige vilkår er, at der er mange involverede i projektet. Tilpas et standardsystem, når målet er et hurtigt fungerende system. Hvis en analyse viser, at der ingen særlige problemer er i projektet, bør strategien være at blive hurtigt færdig; før der opstår særlige problemer.

Strategiske beslutninger tages ofte tilfældigt, fordi man jo skal vælge at gøre et eller andet. Hovedbudskabet i strategisk projektledelse er, at de strategiske beslutninger skal tages, så projektets styrke udnyttes og koncentrerer om de sværeste problemer i projektet. Princippet er:

En situationsbestemt strategi.

Projektstrategien er projektlederens middel til at få overblik over planen. En klar formulering af strategien giver projektlederen bedre muligheder for at videregive sit overblik. Dermed bliver det lettere at delegere planlægning, idet projektdeltagerne kan forholde sig til projektlederens hensigt og ikke kun til formelle resultatbeskrivelser.

En strategi er specielt vigtig i et udviklingsprojekt, fordi det altid løser en ny opgave. Kombinationen af vilkår og mål er ny og uprøvet. Vi kan i et projekt forvente at støde på særlige vanskeligheder, og vi kan ikke forvente, at de løser sig selv. Det er lige omvendt i en traditionel bureaukratisk organisation. Her gentager man velprøvede løsninger på kendte problemer. Det går ofte fint uden en formuleret strategi.

Et projekt uden en strategi er et projekt, hvor der ikke er taget stilling til, hvad de væsentligste problemer er, og hvordan de løses. Et sådant projekt vil normalt før eller senere overgå til brandslukning, en meget uprofessionel ledelsesform.

6.2 Formulering af projektstrategien

Som en hjælp ved strategiformuleringen er udviklet strategianalyseskemaet i figur 6.1. Til det knytter sig dels en analyseteknik, som omfatter fire trin, dels fem kasser med byggeklodser, det vil sige ideer til, hvad man kan fylde i skemaet. Analyseteknikken og byggeklodserne beskrives i det følgende. De fire trin i analyseteknikken er:

- Analysér særlige mål og vilkår
- Overvej strategiske beslutninger
- Afvej svagheder
- Sammenfat strategien

<i>Mål og vilkår</i>	<i>Særlig styrke</i>	<i>Særlige svagheder</i>	<i>Mulige beslutninger (strategielementer)</i>
<i>Teknikken</i>			
<i>Udviklerne</i>			
<i>Resultatet</i>			
<i>Brugerne</i>			
<i>Omgivelserne</i>			
	<i>Projektets strategi begrundet i projektets særlige mål og vilkår</i>		
<i>Sammenfatning</i>			

Figur 6.1: Skema til strategianalyse

Strategiformulering fremstilles her som en analytisk aktivitet. Det skyldes, at det er nemmest at beskrive en analysemetode. Strategiformulering er i lige så høj grad en kreativ aktivitet, hvor det gælder om at tænke frækt og nyskabende. Det kan man bare ikke sætte på metodeform. Faren ved den analytiske fremstilling er, at den fremhæver detaljerne. Her skal læseren huske, at strategi ikke drejer sig om at tage stilling til 30 eller 100 detaljer, men om at udvælge 1, 2 eller 3 afgørende forhold og tage stilling til dem.

Analysér særlige mål og vilkår

Stil spørgsmål af typen: Hvad er særligt svært eller særligt usikkert ved teknikken, ved udviklerne og så videre. Og hvor har projektet en særlig styrke. Søg eventuelt inspiration i omtalen af kasserne med byggeklodser. Betragt skemaet som en checkliste. Hvis der er forhold, som ikke passer i de fem rubrikker, så lav en rubrik mere. Hvis et forhold passer flere steder, er dets placering mindre vigtig; placer det, hvor der er plads.

Overvej strategiske beslutninger

Overvej for hvert af problemerne, hvilke modtræk projektet kan foretage. Opstil gerne alternative løsninger. Søg inspiration i omtalen af kasserne

med byggeklodser. Overvej ligeledes for hver styrke, hvordan den bedst kan bevares og udnyttes til at reducere problemerne.

Afvej svagheder

Betragt problemerne. Udvalg de største. At gøre dette er i høj grad et spørgsmål om intuition. Hvilke problemer føler man kan forstyrre projektlederens nattesøvn. Her er det vigtigt at være kritisk. Medtag kun de alvorlige problemer, ikke almindeligt klynk.

Sammenfat strategien

Udvalg strategielementer blandt de løsninger, der i trin 2 blev formuleret ud for de problemer, der i trin 3 blev fundet tungest. Strategielementerne skal udvælg, så de styrker hverandre og løser opgaven. Rediger selve formuleringen af strategien, så den lever op til de 4 krav, der er opstillet i figur 6.2. Figur 6.3 viser et eksempel på et udfyldt strategianalyseskema.

En god strategi er kendetegnet ved:

- En enkel formulering; 1-5 slagord; strategien må ikke udarte til at være projektlederens huskeseddel.
- Strategien skal være et logisk svar på projektets mål og særlige vilkår.
- Strategien skal mest muligt bygge på kendte og velprøvede elementer.
- Strategien skal ligge inden for projektets formåen; det er en usund strategi, der forudsætter, at personer uden for projektet pludselig skal ændre adfærd.

Figur 6.2: Egenskaber ved en god strategi

Det skal understreges, at skemaet i sig selv kun giver en dagsorden for projektlederens og seniorudviklernes overvejelser. Kvaliteten af strategien opstår ikke ved en formmæssig korrekt udfyldelse, men gennem fornuftige indholdsmæssige prioriteringer og beslutninger. Strategiformuleringen begunstiges mere end nogen anden del af projektlederens opgaver af erfaring. Det, at projektlederen har oplevet den slags opgaver før, giver en intuitiv fornemmelse for, hvor styrken og vanskelighederne ligger, og for hvilke beslutninger der virker. Projektlederen bør rådføre sig med erfarne udviklere, for eksempel styregruppemedlemmer og andre projektledere, for at sikre strategiens kvalitet.

Mål og vilkår	Særlig styrke	Særlige svagheder	Mulige beslutninger (strategielementer)
Teknikken		Ny teknologi	Hurtig adgang til konsulenter
Udviklerne	Entusiasme		Hurtige delresultater kan bevare entusiasmen
Resultatet	Lille, overskueligt system	Ønske om høj kvalitet	Kvalitet øges med dygtige folk og ekstern kvalitetsvurdering
Brugerne		Ingen ægte brugere at snakke med	Studere lignende systemer Finde nogle brugere
Omgivelserne		Risiko for afbrydelse p.g.a. andre opgaver	Trinvist forløb, modulært design Hurtigt færdig
Projektets strategi begrundet i projektets særlige mål og vilkår			
Sammenfatning	Projektet skal have et trinvist forløb. For det første for hurtigt at prøve hele den nye metode, for det andet for at kunne justere ambitionsniveauet i tilfælde af afbrydelser, for det tredje for at bevare energien i projektet.		
	Projektet skal være udadvendt. Dels skal vi have inspiration og hjælp, så vi kan lære noget. Dels skal vi have kritik, så vi sikrer en høj kvalitet.		

Figur 6.3: Eksempel på udfyldt strategianalyse skema

6.3 Strategielementer

Strategielementerne er strategiens byggesten. En konkret strategi vil typisk bestå af et par af dem. Her præsenteres de fordelt i 5 grupper svarende til den opdeling i mål og vilkår, der er udtrykt i strategianalyseskemaet.

Teknikken

Valg af teknisk platform er ofte af strategisk betydning i et udviklingsprojekt. Valget kan stå mellem forskellige slags platforme, som giver vidt forskellige muligheder og betingelser for at løse opgaven.

Et klassisk valg står mellem en gennemprøvet platform og en helt ny; hvor den sidste giver flere muligheder, men også større risiko. Hvis et produkt hedder version 1.0, er det fuldt af fejl. Hvis man ikke kan undgå sådan

et produkt, er det et klogt strategisk træk at afsætte tid til, at leverandøren kan rette fejl og mangler.

Et andet valg står mellem en unik platform, som er specielt egnet til den givne opgave, og en standardiseret platform, hvor brugerne og udviklerne ikke bliver afhængige af en bestemt leverandør.

Et tredje valg drejer som om forandringsgraden i forhold til en eksisterende platform. Et almindeligt problem er her, at projektgruppen står over for at basere udviklingen på en teknisk platform, som den har begrænset kendskab til. Deltagerne skal meget tidligt i projektforløbet erhverve en så god fornemmelse for den tekniske platform, at designet effektivt kan udnytte den. Strategielementer i denne situation er kurser, konsulenter og pilotprojekter.

Udviklerne

Den centrale beslutning er her, hvem der skal udføre projektet: Skal det være brugernes egne folk, eller skal der hentes talent udefra? Kan brugerne selv udføre væsentlige af udviklingen, eller kræver det specialister? Hvis udviklerne kommer udefra, hvem skal da have projektansvaret? Skal det være brugerne med udviklerne som konsulenter, eller skal der være en formel kontrakt mellem en rekvirent og en leverandør?

En godt sammenarbejdet projektgruppe er et vigtigt aktiv i et udviklingsprojekt. Men et almindeligt problem er, at udviklerne er bragt sammen til lejligheden og derfor ikke kender hinanden og ikke er vant til at arbejde sammen. I værste fald er deltagerne ikke udpeget ved projektets start, projektlederen har blot fået lovning på nogle ukendte personer. I den situation er det vigtigt at få tid til at skabe nogle samarbejdsformer. Det er vigtigt, at projektlederen får et grundlag for at fordele opgaverne blandt deltagerne.

Projektetablering er et godt tiltag i denne situation. Hvis nogle deltagerne først kommer med i projektet på et senere tidspunkt kan man lave genetablering.

Et pilotprojekt, hvor deltagerne prøver at arbejde sammen i lille målestok, giver projektlederen en bedre baggrund for at sætte holdet. Hvis pilotprojektet er så nemt, at det er dømt til at lykkes, giver det projektgruppen dens første fælles oplevelse af succes.

Resultatet

Selve resultattypen er ofte et strategisk valg. Forskellige resultater kan tjene det samme formål. Hvis et projekt eksempelvis har til formål at styrke et firmas reklameindsats, kan én løsning være at lave et projekt, der outsourcer reklamearbejdet til et reklamebureau, mens en anden løsning kan være at udvikle firmaet egen faglige og tekniske formåen. Denne slags valg

er som regel truffet af opgavestilleren, før udviklingsprojektet går i gang. Men der er stadig frihedsgrader tilbage.

Selv om målet er givet, kan udviklingsprojektet ofte vælge afleveringsformen. Skal resultatet indføres på én gang eller trinvist? Ligeledes kan der være frihedsgrader i ambitionsniveauet: Skal resultatet være helt nyt, eller kan der vælges noget gennemprøvet?

Forandringsgraden er et centralt udtryk for vanskelighederne knyttet til projektets resultat. Et almindeligt problem er, at projektet skal lave noget, der ligger fjernt fra, hvad deltagerne har prøvet før. Der knytter sig usikkerhed både til, hvad teknikken kan, og til om man overhovedet kan bruge den slags system, som projektet skal lave.

Et oplagt strategielement er eksperimenter. Såvel de tekniske som de funktionelle usikkerheder kan reduceres ved at prøve nogle af ideerne. En anden ide er at hente viden udefra. Enten ved at hyre konsulenter eller ved selv at tage på studieture.

Når der er knyttet stor usikkerhed til selve målet, er det vigtigt, at projektlederen ikke udskriver blanco-checks. Dels skal projektlederen sørge for at holde ambitionsniveauet åbent i forhold til brugerne, indtil der er opnået en større afklaring. Dels skal projektlederen sørge for at fastholde leverandørerne på allerede indgåede forpligtelser.

Brugerne

Graden af brugerinddragelse er ofte et strategisk valg. Brugerdeltagelse kan forbedre det endelige resultat meget; men brugerdeltagelse kan også forsinke og fordyre projektet. Et typisk problem er her, at udviklerne står over for nogle nye brugere. Udviklerne kender ikke deres organisation, forretningsgange, behov og holdninger. Men det er nødvendigt, for at de kan lave et ordentligt produkt til brugerne. Tilsvarende kender brugerne ikke udviklerne. De har en begrænset tillid til udviklerne. En tillid som kun kan holde til et par negative oplevelser, før de begynder at lede efter andre udviklere.

Et relevant strategielement i denne situation er at udføre en traditionel analyse. Herved får udviklerne indblik i brugernes verden og et eventuelt eksisterende produkt. Det er især vigtigt, at udviklerne forstår den historiske udvikling, der har ført frem til det nuværende projekt.

Det er også vigtigt at opbygge goodwill i brugerorganisationen. Det kan udviklerne gøre ved hurtigt at vise nogle resultater i form af prototyper eller færdige delprodukter.

Endelig kan det være en god ide at skabe et fællesskab mellem udviklerne og brugerne. Det kan ske ved at lave projektetablering sammen med brugerne.

Projektets omgivelser

I projektets forhold til omgivelserne kan der ligge mange strategiske valg. Skal projektet være åbent eller lukket? I et miljø med store interesseforskelle skal nogle forhold måske holdes hemmelige for omgivelserne. Hvor formelt skal forholdet til omgivelserne være? Og hvordan skal aftaleforløbet være? Skal der indgås en fast aftale i starten, eller skal aftalerne forfinnes trinvist, efterhånden som udviklerne og deltagerne får større indsigt i opgaven og løsningsmulighederne?

En afgørende svaghed i et projekt er stor afhængighed af andre projekter. Det betyder, at det aktuelle projekt kun lykkes, hvis det selv og alle de foranliggende projekter lykkes. Der er ingen smarte løsninger på det problem; det skal bare undgås. Det er dårlig ledelse at skabe lange kæder af indbyrdes afhængige opgaver behæftet med stor usikkerhed. Når usikkerheden multipliceres, bliver det aldeles sikkert, at de sidste opgaver aldrig bliver løst.

Det værste problem i forhold til omgivelserne vil være, at det ikke umiddelbart er muligt at skabe et sundt projekt. Det kan skyldes, at magtfulde interessenter har fået nogle urealistiske forventninger, eller at der er stærkt modstridende interesser omkring projektet.

I den situation må projektlederen forudse, at der vil opstå en konflikt omkring projektet, og ruste sig til alligevel at få noget fornuftigt ud af det. Projektlederen kan styrke sin position ved at skabe øget synlighed i projektet, ved at etablere kommunikationskanaler og ved at opbygge goodwill.

Et vigtigt tiltag i den forbindelse er at opprioritere projektledelsen. Eventuelt kan man få eksterne konsulenter til at vurdere projektet, så der er større troværdighed bag projektlederens udsagn om, at det er opgaven, der er umulig. Forholdet til styregruppen og andre interessenter fortjener megen opmærksomhed fra projektlederen. Goodwill kan man skabe ved at lave små hurtige og synlige succeser.

Tiden er en vigtig faktor i denne situation. Nogle gange kan man med fordel arbejde hurtigt. Projektet laver simpelthen et resultat, som man kalder en prototype. Inden det går op for visse interessenter, at det ikke var det, der blev bestilt, har andre interessenter fundet ud af, at resultatet er vældig nyttigt.

Selv om en konflikt er uundgåelig, har projektlederen stadig nogle frihedsgrader. Projektlederen kan måske vælge, hvornår konflikten skal tages. Det er ikke så heldigt, hvis anledningen til en konflikt er, at projektet ikke kan overholde sine forpligtelser. Det er smartere at lade anledningen være, at en leverandør er forsinket. Så kan projektlederen indkalde styregruppen og forelægge en nødvendig ændring af planen.

6.4 Risikoanalyse

De foregående afsnit har præsenteret en generel metode til at analysere et projekts mål og vilkår og formulere dets strategi. I dette og det følgende afsnit diskuteres nogle andre teknikker til at analysere visse typer vilkår grundigere. Hvis projektet har særlige problemer kan disse teknikker supplere den grundlæggende strategianalyse. Brugt på denne måde kan teknikkerne hjælpe projektlederen og deltagerne med at koncentrere opmærksomheden og kræfterne om bestemte forhold.

Det grundlæggende begreb er risiko. En risiko er et negativt vilkår, der måske indtræffer. Et eksempel er, at en underleverandør bliver forsinket med en leverance til projektet. Definitionen er:

Risiko: Mulig negativ planafvigelse.

Til risici knytter sig to teknikker: Risikoanalyse og risikostyring. Risikoanalyse går ud på at identificere risici og overveje modtræk. Risikoanalyse tjener til at definere opmærksomhedsområder og fortælle omgivelserne, hvilke risici der tages. Figur 6.4 viser et skema, der sætter dagsordenen for risikoanalyse.

<i>Risiko</i>	<i>Sandsynlighed</i>	<i>Konsekvens</i>	<i>Håndtering</i>
Ny version af teknisk platform	20%	Alvorlig	Overvåges, aftales med rekvirenten, i givet fald ny plan
Jordskælv	0%	Katastrofal	Ignoreres
Forsinkelse hos underleverandør	Stor	Generende	Imødegås ved styring
For få udviklere	100%	Alvorlig	Ændr planen

Figur 6.4: Skema til risikoanalyse

Første trin i risikoanalyse er at identificere risici. Hertil kan man hente inspiration i check-lister. Risici knytter sig til beslutningerne i projektets strategi og til projektets aftaler. Når beslutninger, krav og planer er ved at være på plads, kan man gennemgå dem systematisk og overveje, hvilke der kan blive brudt.

Dernæst skal hver identificerede risiko tilordnes sandsynlighed, og konsekvenserne af indtrufne risici for projektet skal vurderes. Nogle lærebøger gør meget ud af, at man her kan tildele point og gange sandsynligheden med konsekvensens tyngde, og derved identificere de værste risici.

Værdien af en sådan talgymnastik begrænses dog af, at de indgående tal i sig selv er meget usikre. Det er vigtigere at foretage en kvalitativ vurdering af typen: "Hvad kan denne risiko betyde for vores projekt? Hvorfor tror vi, at den har den nævnte sandsynlighed for at indtræffe?"

Risikoanalysens sidste trin er at overveje, hvordan risikoen skal håndteres. Her er der et antal muligheder. Helt usandsynlige risici kan ignoreres. Usandsynlige risici kan man vælge at løbe, eller udviklerne kan aftale med rekvirenten, at rekvirenten løber en sådan risiko. Dette er ikke en umoralsk gidseltagning. Det er et led i prisforhandlingerne at afgøre, hvem der tager den givne risiko og dermed også bliver berettiget til præmien. Princippet er:

Den der påtager sig usikkerhed har krav på en forsikringspræmie.

Ved risici med en vis sandsynlighed kan man beslutte at etablere en overvågningsmekanisme til at holde øje med, om risikoen indtræffer. Og man kan udarbejde en nødplan. Meget sandsynlige risici er slet ikke risici, men helt almindelige vilkår, som ikke kan ignoreres. De skal imødegås eller fjernes helt gennem ændret planlægning og styring.

Analyse af risici forveksles ofte med analyse af vilkår. Hvis alle projektets vilkår faktisk har karakter af risici, kan det jo være lige meget. Men som regel løber de forfattere, der anbefaler risikoanalyse, men ikke strategianalyse, ind i et begrebsligt problem: Hvordan håndteres vilkår, altså risici, som med 100% sandsynlighed indtræffer? Anbefalingen i denne bog er derfor at bruge risikoanalyse som et supplement til strategianalysen.

I tilknytning til risikoanalyse findes en særlig teknik, risikostyring. Den går ud på hyppigt, for eksempel ugentligt, at identificere de største risici og derefter at rette energien mod dem. Teknikken er brugbar i situationer, der kendetegnes ved stor usikkerhed og kort tid. Den konkrete teknik ved risikostyring minder meget om den her præsenterede metode til strategisk planlægning. Charmen ved risikostyringsteknikken er dens stærkt dynamiske natur. Men det er også en ulempe: Det langsigtede overblik går tabt. Risikostyring kan degenerere til brandslukning.

6.5 Interessentanalyse

Perspektivet bag interessentanalyse er et konfliktsyn. Det meste af denne bog anskuer organisationer ud fra et harmonisyn. Det antages, at tingene fungerer med en vis sandsynlighed, at usikkerhed primært skyldes manglende viden, og at aftaler stort set overholdes. Manglende overholdelse af aftaler skyldes tilfældigheder og manglende evner, snarere end ond vilje. Antagelsen er, at personer i og omkring projektet grundlæggende ønsker at fremme projektet i overensstemmelse med regler og aftaler. Hvis denne an-

tagelse ikke holder, bortfalder denne bogs teorier; men i den situation kan der alligevel ikke udføres noget fornuftigt arbejde.

Inden for rammerne af en rationelt fungerende organisation kan der på enkelte områder forekomme interessekonflikter. Formålet med interessenanalyse er at identificere disse og at prøve at håndtere dem med de rationelle midler, som projektlederen har til rådighed: Strategi, planer og styring.

<i>Interessent</i>	<i>Interesse i projektet</i>	<i>Mulige handlinger</i>	<i>Projektets forholdsregler</i>
Driftsorganisationen	At projektet ikke forstyrrer driften	Forsinke installation ved passivitet	Hold dem til ilden
Brugerne i afdeling A	Ønsker en hurtig løsning	Kan sætte en urealistisk tidsfrist Kan vælge en anden leverandør	Opbyg tillid Vis succes hurtigt

Figur 6.5: Skema til interessenanalyse

Figur 6.5 viser et skema, der sætter dagsordenen for interessenanalyse. Fremgangsmåden i analysen er først at identificere interessenter, dernæst at beskrive deres interesse i projektet og de, ikke-aftalte, handlinger, der kan udspringe heraf. Det sidste trin er at planlægge, hvad projektet skal gøre for at forhindre benspænd. Disse forholdsregler kan indgå som bidrag til projektets strategi. Hvis de har knap så stor betydning, kan de blot medtages i projektplanen.

Det vigtigste råd i forbindelse med interessenanalyse er, at projektlederen skal ud at snakke med interessenterne enkeltvis. Det tjener intet formål, at et par udviklere holder et møde, hvor de prøver at fantasere sig frem til mulige interessenter og deres interesser. Et andet råd er, at en leder af et udviklingsprojekt ikke skal overdrive interessenanalysen. Konfliktsynet tilsiger en politiserende adfærd. For meget af den slags adfærd ødelægger produktiviteten i en udviklingsorganisation. Populært sagt, udviklerne bruger mere tid på at snakke sig uden om arbejdet, end det ville tage at udføre det.

Endelig skal det nævnes, at der er nogle, der lader interessenanalyse betegne en teknik til at identificere rekvirenter og brugere og til at overveje, hvordan de involveres i projektet. Det er en aktivitet, som bestemt kan anbefales. Den erstatter dog ikke den her beskrevne teknik.

6.6 Principper

Dette kapitel bygger på to principper:

En situationsbestemt strategi. Dette er det væsentligste princip i hele bogen. Det bygger på to antagelser om, at udviklingsprojekter er svære, og at vanskelighederne er forskellige fra projekt til projekt. Princippet siger, at projekter kun kan lykkes, hvis kræfterne udnyttes og koncentrerer om de største vanskeligheder.

Den der påtager sig usikkerhed har krav på en forsikringspræmie. Dette princip bygger på antagelsen om, at et udviklingsprojekt er præget af usikkerhed. En projektleder, der påtager sig rollen som aftalebestyrer, kan kun få balance i sit aftaleregnskab ved enten at "genforsikre" store risici hos omgivelserne, eller ved at opkræve en "forsikringspræmie" i form af ekstra reserver. Dette princip ligger også til grund for anbefalingerne omkring forhandling af ressourcerammer, som beskrevet i kapitel 10.

6.7 Litteratur

Ordet strategi stammer fra krigsvidenskaben. Clausewitz (1832) er en klassisk militærteoretiker, hvis udsagn på en række punkter har generel gyldighed som en teori om, hvordan man leder løsningen af en unik opgave præget af stor usikkerhed og kompleksitet. Clausewitz fremhæver to hovedprincipper for udformningen af en strategi: Koncentration af kræfterne og højt tempo. Disse principper kan genfindes i moderne ledelsesteori. Peters (1987) siger således: "Pursue fast-paced innovations." Også Beyer et al. (1991), der skriver om arkitekturstrategi for edb-systemer, bygger på disse to principper. Se i øvrigt den udførlige omtale af Clausewitz' teori i tillæg B.

Ideen om at tilpasse strategien i et projekt til den faktiske situation, projektet står i, kommer til udtryk inden for risikolede af edb-systemudviklingsprojekter. Euromethod (1996) anviser et stort antal forskellige strategier ved indkøb og udvikling af informationsteknologi og knytter disse strategier til forskellige vilkår. Boehm (1989) giver en introduktion til begreber, modeller og praktiske erfaringer inden for risikolede. Den samme ide findes hos Mathiassen & Stage (1992), der giver principper for, hvorledes en rationel og en eksperimentel tilgang til systemudvikling kan kombineres. Davis (1982) præsenterer en metode til valg af strategi for fastlæggelse af krav til et nyt edb-system. Davis' artikel anvender den mere generelle ide om design af en organisation ud fra en vurdering af opgaveusikkerhederne inspireret af Galbraith (1973).

Mikkelsen & Riis (1989) giver en grundig introduktion til interessenanalyse.