

Vddrag fra Andersen, N.E. et al., Professional  
Systemudvikling, Teknisk Forlag, 1986

i de 9 delfunktionsproessen. En funktion, der udføres i et sker der skal ske. metode, hvordan givs linier for, hvordie angiver hvilke angiver desuden e aktiviteterne, og

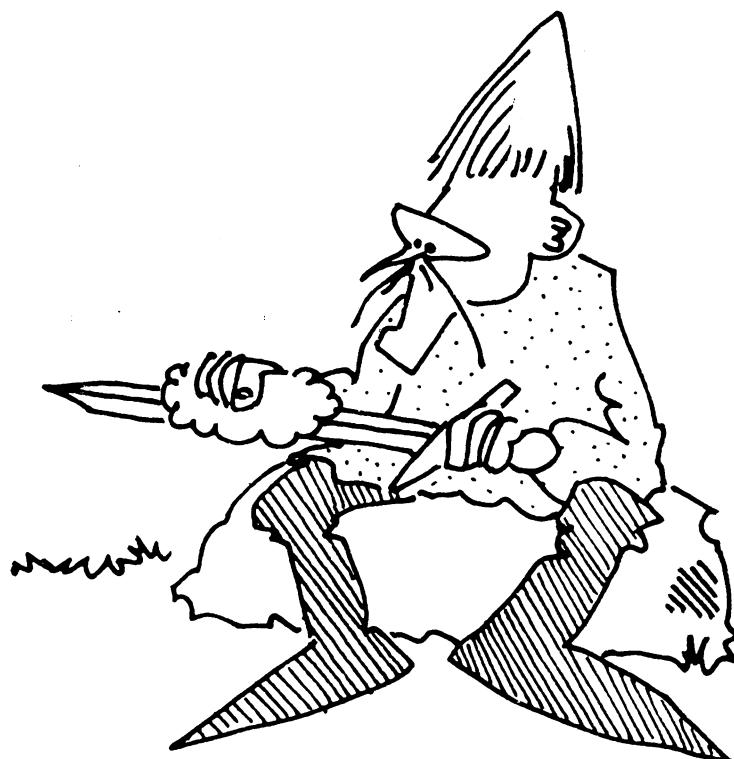
et det, der faktisk beskrive systemm deltagerne rent tingelser, som ar betalte delprocesser,

ikling er det prak jet teoretisk, fordi den af bogen går ioner, som forhå boretiske indhold.

nkt i Mathiassen iføjelsen af ledel eret af Dahl (82).

## 4 Projektetablering - en god investering

Tag ansvaret for jeres projekt



- 4.1 Projektet skal etableres
- 4.2 Etabler rammerne
- 4.3 Etabler projektgruppen
- 4.4 Projektgrundlaget
- 4.5 Forhindringer gør blot behovet større

Professional systemudvikling kræver aktiv og kompetent projektpleje gennem hele forløbet. Projektgruppen bør derfor bruge tid på at gennemføre en systematisk projektetablering i starten af forløbet.

Mange forskellige grupper og enkeltpersoner har noget på spil i forhold til et systemudviklingsprojekt, og de vil hver på deres måde præge organiseringen og forløbet af projektet. Men her interesserer vi os primært for projektgruppens situation. Med det udgangspunkt vil vi se på den første kritiske periode i projektforløbet: hvorledes kan projektgruppen fra starten udvikle et beredskab og nogle betingelser, der er velegnede til at håndtere de problematiske og kritiske situationer, der vil opstå senere i forløbet? Hvorledes kan projektgruppen fra starten præge de arbejdsforhold, som bliver afgørende for deltagernes faglige udvikling og arbejdsglæde i den kommende periode?

I afsnit 4.1 vil vi se nærmere på, hvorfor systemudviklingsprojekter skal etableres, og hvad denne aktivitet kan indeholde. I afsnit 4.2 diskuteses de typiske betingelser, som en projektgruppe må analysere og eventuelt påvirke for at kunne etablere og præcisere projektets overordnede udformning. Dernæst ser vi i afsnit 4.3 på etableringen af selve projektgruppen. Den omfatter både socialisering, uddannelse og tilrettelæggelse af arbejdsform. Et af de væsentlige produkter af projektetableringen, projektgrundlaget, behandles i afsnit 4.4, og endelig diskuteses de vanskeligheder, der i praksis kan være ved at gennemføre en ideel projektetablering, i afsnit 4.5.

## 4.1 Projekter skal etableres

### *Hvorfor skal projekter etableres?*

Hvorfor er det vigtigt, at projektgruppen gennemfører en projektetablering? For det første kan projektetableringen bidrage til at gøre udgangspunktet realistisk. På den ene side er projektet givet ved en mere eller mindre præcist beskrevet opgave og eventuelt ved en række øvrige målsætninger. På den anden side står projektgruppen over for en række organisatoriske, økonomiske og tekniske betingelser. Er forholdet mellem disse realistisk, eller kræves der ændringer i ambitionsniveauet eller betingelserne?

For det andet kan projektetableringen øge projektgruppens forståelse og accept af udgangspunktet for forløbet. Opgaven bliver måske formuleret klarere og mere eksplicit. Deltagerne får mulighed for at sætte deres præg på projektet. Betingelserne kan gøres tydeligere og måske ændres. En forudsætning for, at projektdeltagerne føler et ansvar overfor projektet er, at de kender opgaven og målene i det omfang, de kan formuleres, og at de tilsvarende kender og accepterer projektets betingelser.

### Projektet skal etableres



For det tredie kan projektetableringen klarlægge og påvirke forholdet mellem projektgruppen og omgivelserne. Projektgruppen skal forstå de krav og forventninger, omgivelserne stiller til projektet. Tilsvarende skal omgivelserne forstå de krav og forventninger projektgruppen stiller. Omgivelserne er her først og fremmest brugerne og brugerorganisationen, udviklingsorganisationens ledelse, interesseorganisationer og andre projekter.

For det fjerde kan projektetableringen styrke selve projektgruppen. Arbejdsformen skal tilrettelægges, og forløbet skal planlægges. Der kan gennemføres uddannelsesaktiviteter, og det er vigtigt, at deltagernes individuelle forventninger og krav diskuteres.

For det femte, giver projektetableringen nogle holdepunkter i forhold til styringen af projektets videre forløb. Et af de væsentlige produkter af etableringsaktiviteten er projektgrundlaget, der blandt andet præciserer opgaven, de kritiske forudsætninger for projektets gennemførelse, de overordnede planer samt de arbejdsformer, der tænkes anvendt. Projektgrundlaget fastholder de vigtigste kontrakter, der er tilknyttet projektet. En skriftlig formulering af kontrakterne kan bidrage til at øge projektgruppens opmærksomhed på senere afvigelser og problematiske situationer.

petent projektpleje  
bruge tid på at gen-  
nem af forløbet.

har noget på spil i  
i over på deres måde  
a her interesserer vi  
et udgangspunkt vil  
ibet: hvorledes kan  
g nogle betingelser,  
og kritiske situatio-  
projektgruppen fra-  
ende for deltagernes  
ide periode?

mudviklingsprojek-  
leholde. I afsnit 4.2  
ruppe må analysere  
præcisere projektets  
3 på etableringen af  
ring, uddannelse og  
e produkter af pro-  
fsnit 4.4, og endelig  
ere ved at gennem-

## oleres

rer en projektetab-  
age til at gøre ud-  
givet ved en mere  
elt ved en række  
tgruppen over for  
etingelser. Er for-  
inger i ambitions-

jetgruppens for-  
gaven bliver må-  
får mulighed for  
øres tydeligere og  
gerne føler et an-  
målene i det om-  
g accepterer pro-

*Det kan altid betale sig at gennemføre projektetablering*

Projektetableringsaktiviteten kan være mere eller mindre omfattende, men det kan altid betale sig at gennemføre den. Den direkte omkostning beløber sig typisk til 2-5 projektgruppemøder, forberedelse af disse møder, og for enkelte deltageres vedkommende: indledende analyse-, design-, planlægnings- og vurderingsaktiviteter samt udarbejdelse af et projektgrundlag. I tillæg vil projektgruppen bruge kræfter på diskussion og forhandling med andre grupper og enkeltpersoner, og der vil eventuelt gå ressourcer til uddannelse af projektgruppen. Men størrelsen af omkostninger ved projektetableringen afspejler blot karakteren af det enkelte projekt, og disse omkostninger vil blive påført projektet, hvad enten der gennemføres projektetablering eller ej. De direkte omkostninger er få, og de mulige fordele er mange. Vores tese er derfor, at det betaler sig at gennemføre en systematisk projektetablering (tese L4, kapitel 3).

Det er vigtigt, at hele projektgruppen deltager i etableringsaktiviteten. Hovedparten af arbejdet kan gennemføres af et par af deltagerne, men alle må deltage i de diskussioner og beslutninger, som fører frem til projektgrundlaget. Derved får alle mulighed for at præge projektet, og den fælles ansvarsfølelse vil blive tilsvarende større. Typisk bør alle deltage i de 2-5 projektgruppemøder, der afholdes under etableringen, mens færre udvalgte kan forberede og følge op.

## Problemområder

I de følgende afsnit vil vi beskrive det nærmere indhold af projektetableringen. Nogle punkter kan klares internt i projektgruppen, men mange punkter kræver, at andre personer inddrages. Under alle omstændigheder er det vigtigt, at de væsentligste beslutninger og resultater fastholdes skriftligt og godkendes af de involverede parter. Det formindsker risikoen for misforståelser, og det gør det lettere at gennemskue, hvornår der sker ændringer, som kræver, at projektgruppen gribes ind.

Mange af de analyser og diskussioner, der her lægges op til, kan udmærket dukke op igen senere i projektet. Det er kun naturligt, for projektetablering er blot en systematisk forberedelse til det egentlige forløb, hvor projektgruppen tager et overblik over det samlede projekt og tilrettelægger udgangssituationen så godt som muligt. Diskussionerne vil typisk dukke op igen, når projektforløbet afviger fra det forventede, og når der sker ændringer i projektets bemanding.

Figur 4.1 viser en oversigt over projektetableringens problemområde. Det drejer sig dels om etableringen af rammerne for projektforløbet, og dels om etableringen af selve projektgruppen som en fungerende arbejdsenhed. Disse to aktiviteter udføres sideløbende under projektetableringen, og spillet mellem dem er illustreret med den lodrette dobbeltpil.

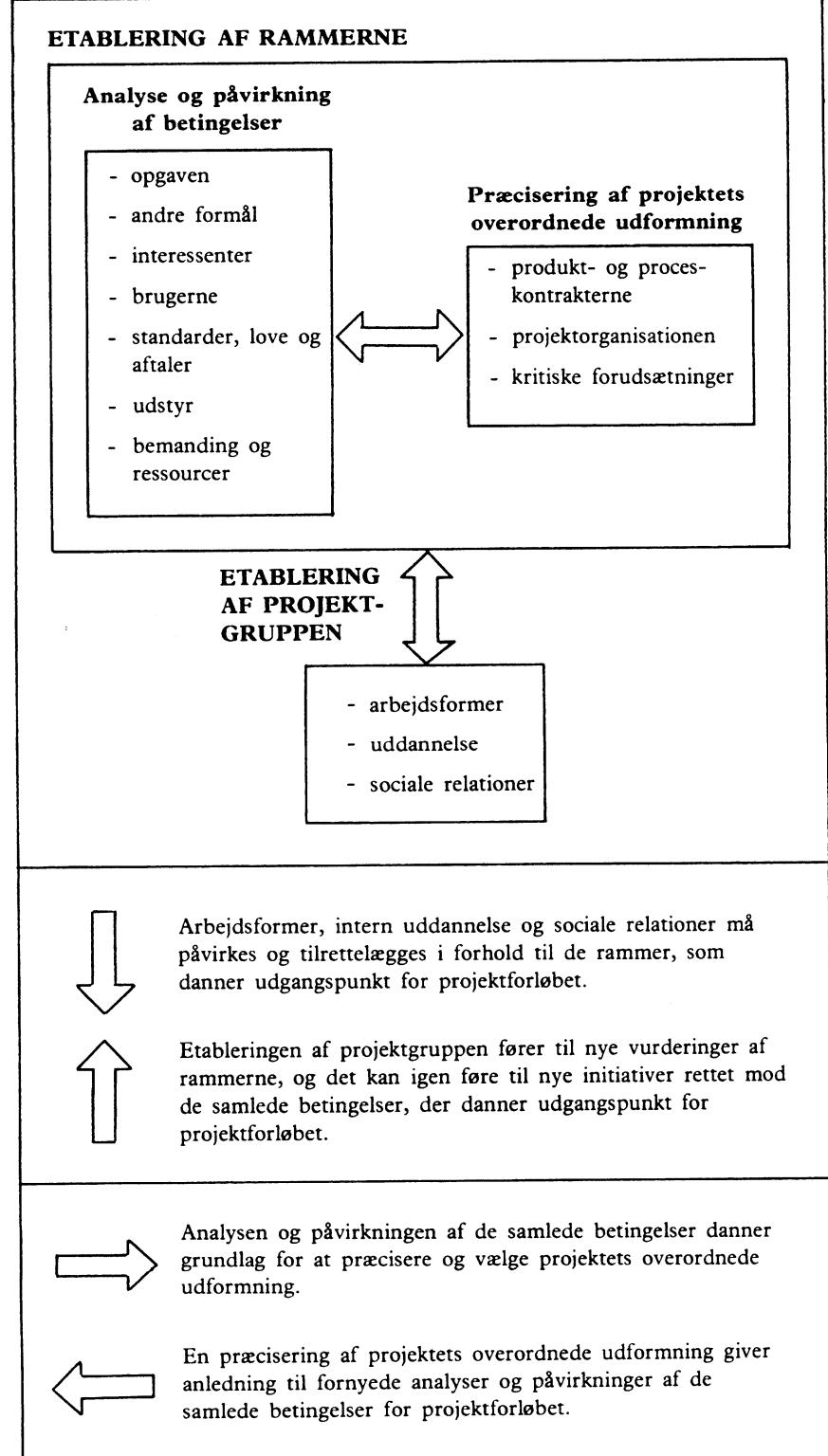
mindre omfattende, Den direkte omkostninger, forberedelse af nmende: indledende ktiviteter samt udar- gruppen bruge kræf- per og enkeltperso- nelse af projektgrup- projektetableringen g disse omkostninger nføres projektetab- de mulige fordele er gennemføre en syste-

er i etableringsaktivit- es af et par af delta- eslutninger, som fø- ulighed for at præge svarende større. Ty- t, der afholdes under le og følge op.

idhold af projektetab- rojektgruppen, men ges. Under alle om- lutninger og resulta- overede parter. Det ør det lettere at gen- r, at projektgruppen

er lægges op til, kan er kun naturligt, for else til det egentlige det samlede projekt i muligt. Diskussio- t afviger fra det for- bemanding.

tingens problemom- ierne for projektfor- ppen som en funge- sideløbende under illustreret med den



Figur 4.1 Oversigt over projektetableringens problemområde.

## 4.2 Etablér rammerne

Projektgruppen skal hele tiden have for øje, at den har mulighed for at påvirke projektets udgangssituation. Projektgruppen kan vurdere, hvad opgaven kræver ud fra et fagligt synspunkt, og det er samtidig projektgruppen, der skal arbejde med opgaven i den næste periode. Derfor skal deltagerne gøre en aktiv indsats for at give projektet så gode betingelser som muligt fra starten.

Vi foreslår, at projektgruppen under etableringsaktiviteten på den ene side analyserer og påvirker en række generelle betingelser for projektforløbet, og at den på den anden side mere specifikt præciserer og påvirker projektets overordnede udformning, jvf. figur 4.1. Disse to aktiviteter udføres sideløbende. Dette er illustreret ved den vandrette dobbeltpil på figur 4.1.

Det er ikke altid klart på forhånd, hvad det er, der skal analyseres og påvirkes. Ofte er det først senere i forløbet, når planerne skal realiseres, eller når der skal træffes detaljerede designbeslutninger, at det bliver klart, hvad der er vigtige betingelser for projektet. Det betyder, at projektgruppen skal regne med at tage selv grundlæggende forhold op til fornyet vurdering senere i forløbet og eventuelt i forlængelse heraf forsøge at ændre eller påvirke betingelserne og specielt projektets udformning.

*Er der andre formål med projektet?*

### Analyse og påvirkning af betingelser

I det følgende vil vi se på en række af de generelle betingelser, som projektgruppen kan analysere og søge at påvirke, jvf. figur 4.1.

*Hvor præcist er opgaven formulert?*

Der skal laves en indledende analyse af den opgave, som projektet er stillet overfor. Hvad er det for en type produkt eller ydelse, der skal leveres? På hvilken kontraktmæssig form er opgaven givet? Denne analyse er afgørende, fordi opgaven og den kontraktmæssige form, den er givet på, ofte stiller strenge krav til projektets udformning. En væsentlig del af hensigten med denne analyse er at skabe klarhed over, hvilke yderligere aktiviteter, der er nødvendige for at få præciseret opgaven. Hvis der hersker stor usikkerhed om opgaven, er der behov for grundige analyser af brugerorganisationen og dens behov. Hvis omvendt brugerorganisationen har været i stand til klart og præcist at formulere sine behov, kan projektet gå mere direkte igang med designaktiviteterne. Hvad angår den kontraktmæssige form, opgaven er stillet på, er det især vigtigt at se på de kriterier, der skal danne grundlag for kontrol og vurdering af projektets resultater. Figur 4.2 indeholder en liste over nogle af de forhold ved opgaven, det er relevant at analysere.

*Hvordan vil interesserterne påvirke projektet?*

*Hvad vil brugernes rolle blive?*

**le**

n har mulighed for at  
uppen kan vurdere,  
t, og det er samtidig  
i den næste periode.  
at give projektet så

leringsaktiviteten på  
erelle betingelser for  
specifikt præciserer  
jvf. figur 4.1. Disse  
eret ved den vand-

r, der skal analyseres  
r planerne skal reali-  
beslutninger, at det  
projektet. Det betyder,  
ndlæggende forhold  
intuelt i forlængelse  
og specielt projek-

lle betingelser, som  
e, jvf. figur 4.1.  
gave, som projektet  
eller ydelse, der skal  
gaven givet? Denne  
traktmæssige form,  
ets udfornning. En  
skabe klarhed over,  
for at få præciseret  
gaven, er der behov  
dens behov. Hvis  
klart og præcist at  
ekte igang med de-  
e form, opgaven er  
er, der skal danne  
resultater. Figur 4.2  
gaven, det er relev-

*Er der andre  
formål med  
projektet?*

- Er beskrivelsen af opgaven forståelig?
- Skal produktet anvendes i relation til helt nye arbejdsopgaver, eller skal det anvendes i relation til eksisterende aktiviteter?
- Er der tale om nyudvikling af et system eller modifikation af et eksisterende?
- I hvilket omfang er maskinel og basisprogrammel fastlagt?
- På hvilken form er kontrakten mellem brugerorganisationen, udviklingsorganisationen og projektet givet?
- Hvem er de kontraktmæssige modparte?
- Hvilke muligheder og procedurer er der for ændring og genforhandling af kontrakten?
- Hvilke kriterier og procedurer er der givet til vurdering og kontrol af projektets leverancer?
- Hvilke ressourcer stilles til rådighed til løsning af opgaven?
- Er ansvarsfordelingen i forhold til projektet præciseret?

Figur 4.2 Relevante forhold ved opgaven.

Projektet kan have andre formål end de, der er snævert knyttet til opgaven. Figur 4.3 giver eksempler på sådanne formål. Projektgruppen skal forsøge at kortlægge disse og lade dem indgå i vurderingen af, om de givne ressourcer og betingelser er realistiske.

- Udvikle delprodukter, som skal anvendes i andre projekter.
- Dygtiggøre deltagerne.
- Indhøste erfaringer med nye teknikker og værktøjer.
- Give organisationen prestige.
- Give udviklingsorganisationen erfaringer med udvikling af nye typer anvendelser.

Figur 4.3 Et projekt kan have andre formål end de, der er snævert knyttet til opgaven.

*Hvordan vil  
interessenterne  
påvirke  
projektet?*

En identifikation og analyse af de forskellige interesser i forhold til projektet kan bruges til at klarlægge gensidige krav og behov for komunikation og forhandling under forløbet. Det skal vurderes, om projektet kan forløbe tilfredsstillende med de eksisterende aftaler og relationer, eller om der er behov for at få lavet nye aftaler og etableret nye kontakter - både formelle og uformelle - i forhold til interessenterne. Generelt gælder det om at få besvaret de spørgsmål, der er stillet i figur 4.4. I figuren er der givet nogle eksempler på interessenter.

Specielt forholdet til brugerne, eller manglen på samme, er ofte af afgørende betydning for forløbet og resultatet af et projekt.

I et projekt planlagde projektgruppen, at brugerne skulle deltagte i design- og testaktiviteterne. Flere gange oplevede projektgruppen

*Hvad vil  
brugernes rolle  
blive?*

- Hvilke grupper og enkeltpersoner har interesse i projektet?
  - Hvilke interesser har de, og hvorledes vil de forsøge at præge projektet?
  - Hvad er det for interesser, projektet har til hensigt at tjene?
  - Hvem bliver berørt eller påvirket af projektet?
  - Hvem er projektgruppen afhængig af?
  - Hvorledes vil projektgruppen forholde sig til de forskellige interesser?
- Eksempler på interessenter uden for udviklingsorganisationen:
- brugere,
  - brugerorganisationen,
  - faglige organisationer,
  - leverandører,
  - kunder eller klienter.
- Eksempler på interessenter internt i udviklingsorganisationen:
- parallelle projekter, der indgår i et afhængighedsforhold til projektet,
  - ledelsen,
  - kolleger uden for projektet,
  - projektgruppen selv
  - drifts- og vedligeholdelsesafdelinger,
  - salgs- og marketingsafdelinger.

Figur 4.4 Kortlægning af interessenter.

imidlertid, at brugerne ikke gjorde som aftalt, og hver gang kom det som en overraskelse. Senere viste det sig, at brugerne ikke havde forstået, hvorfor de skulle deltagte aktivt, og hvad projektgruppen forventede af dem. Brugerne havde ikke selv været med til at aftale, hvordan samarbejdet skulle forløbe.

I et andet tilfælde var der tradition for, at hvert projekt havde én kontaktperson i brugerorganisationen. Når denne person havde godkendt det overordnede funktionelle design, plejede projektgruppen at arbejde videre uden hjælp fra brugerorganisationen. Gang på gang viste det sig imidlertid, at resultaterne ikke var acceptable for brugerne. Der måtte laves om og ændres. Konklusionen var, at kommunikationen undervejs var alt for snæver, og for den store del af brugerorganisationen var processen uigenremskuelig.

Ud fra en faglig synsvinkel har projektgruppen behov for at samarbejde af forskellige grunde:

- Der er behov for faglig erfaring og kompetence fra brugerne. De res viden om arbejdsopgaver, organisation og traditioner skal anvendes i projektet.
- I forbindelse med test, konvertering og uddannelse, er der brug for aktivt samarbejde.

i projektet?  
ze at præge projektet?  
sigt at tjene?

forskellige interesser?  
ationen:

ationen:  
sforhold til projektet,

; hver gang kom det  
erne ikke havde for-  
jektgruppen forven-  
til at aftale, hvordan

er projekt havde én  
person havde god-  
le projektgruppen at  
en. Gang på gang vi-  
ptable for brugerne.  
r, at kommunikatio-  
del af brugerorgani-

en behov for at sam-

ce fra brugerne. De-  
; traditioner skal an-

annelse, er der brug

- Der skal være nogen til at træffe beslutninger, der vedrører brugerorganisationen.
- Der er behov for, at produktet bliver accepteret i brugerorganisationen.

Samtidig hævder brugerne i stigende grad deres ret til at deltage aktivt i udformningen af deres arbejdssituation. Men hvorledes kan denne ret realiseres? Hvorledes repræsenteres brugernes interesser? Og hvorledes deltager brugerne i beslutningsprocessen? I figur 4.5 er angivet en række muligheder.

- Deltagelse i projektgruppe.
- Deltagelse i referencegruppe.
- Deltagelse i arbejdsgruppe.
- Repræsentation i styregruppe.
- Eksperimenter med prototyper.
- Høninger.
- Forhandlinger.
- Formelle aftaler.

Mulige deltagere: Repræsentanter for

- forskellige brugergrupper,
- brugerorganisationens ledelse,
- faglige organisationer.

Figur 4.5 Mulige former for brugerindflydelse.

Projektgruppens spillerum i forhold til brugerorganisationen er stærkt afhængig af projektets grundlæggende udformning. Hvis projektet er tiltænkt en rolle som ekstern leverandør, er de formelle muligheder for kontakt små. Kravene til systemet er givne, det er projektets opgave at udvikle et edb-system, og brugerorganisationen varetager selv uddannelse og indføring af systemet. Erfaringen viser dog, at de reelle behov for kontakt og samarbejde alligevel kan være store. I sådanne tilfælde kan projektgruppen være tvunget til at etablere uformelle kontakter. Hvis projektet omvendt er tiltænkt en rolle som intern konsulent i forhold til brugerorganisationen, er der langt bedre muligheder for at etablere et frugtbart samarbejde. Alligevel skal projektgruppen være opmærksom på, at de praktiske problemer med at få samarbejdet til at fungere næsten altid er store. Derfor bør repræsentanter for brugerne inddrages i projektetableringen.

Sammenfattende gælder det for projektgruppen om at klarlægge og etablere de nødvendige - både formelle og uformelle - aftaler og kontakter til brugerne, til brugerorganisationens ledelse og til de involverede faglige organisationer.

*Er projektet underlagt standarder?*

Der er visse betingelser, som det kan være vanskeligt for den enkelte projektgruppe at påvirke. Det gælder, for eksempel, mange af de standarder, love og aftaler, som omfatter projektet. Der kan være mange og forskellige betingelser af denne type, og det er projektgruppens pligt at klarlægge dem og inddrage dem ved etableringen af projektet, se figur 4.6.

- Standarder for udformning og gennemførelse af projekter. Disse standarder vil typisk være et udtryk for udviklingsorganisationens projekt- og produktoppolitik.
- Standarder knyttet til det anvendte udstyr.
- Standarder knyttet til andre relaterede projekter.
- Standarder knyttet til den specifikke opgave.
- Love og aftaler, som regulerer projektets udformning.
- Love og aftaler, som regulerer det resulterende systems udformning.

Figur 4.6 Forskellige standarder, love og aftaler.

*Hvilket udstyr er til rådighed?*

Projektgruppen vil under forløbet blive stærkt afhængig af forskellige former for udstyr. I et projekt viste det sig, at det maskinel og basisprogrammel, som det nye system skulle køre på, ikke kunne leveres som forventet. Da programmeringsarbejdet skulle starte, var der intet udstyr til rådighed, og en del af projektgruppen måtte sidde med hænderne i skødet. I et andet projekt viste det sig pludseligt, at specifikationerne af basisprogrammelen blev ændret. En stor del af programmeringsarbejdet måtte derfor laves om.

Figur 4.7 indeholder en række spørgsmål til brug ved kortlægning af tilgængeligt og ønsket udstyr.

*Vær specielt opmærksom på projektets overordnede udformning*

- Hvilke typer af udstyr er projektet afhængig af?
- Hvornår og i hvilket omfang har projektet brug for udstyret?
- Er udstyret testet og kendt for projektets deltagere?
- Er der andre projekter, der skal anvende det samme udstyr?
- Anvendes udstyret samtidig i drift?
- Hvem er ansvarlig for udstyret?

Figur 4.7 Spørgsmål i relation til udstyr.

*Kan projektet få de nødvendige ressourcer?*

Den mest kritiske betingelse for et projekt er bemandingen og andre ressourcer i form af tid, penge og samarbejdsmuligheder. Projektgruppen må estimere den mængde persontid, der kræves til løsningen af opgaven, og vurdere hvilke ressourcer den har brug for fra udviklingsorganisationen og fra brugerorganisationen.

eligt for den enkelte el, mange af de stanser kan være mange er projektgruppens leringen af projektet,

projekter. Disse stan-  
ganisationens projekt-

ning.  
systems udformning.

Iængig af forskellige t maskinel og basis- ikke kunne leveres starte, var der intet ikke sidde med hæn- lsigtigt, at specifika- tor del af program-

I brug ved kortlæg-

for udstyret?  
re?  
ime udstyr?

ændingen og andre uligheder. Projekt- kræves til løsningen brug for fra udvik-

### *Vær specielt opmærksom på projektets overordnede udformning*

Projektgruppen skal vurdere, om bemandingen er tilstrækkelig, og om de nødvendige erfaringer og kvalifikationer er til stede. Det er også vigtigt at klarlægge, hvorledes bemandingen fordeler sig over det samlede forløb. I en udviklingsorganisation var der nærmest tradition for at have en meget ustabil bemanding på projekterne. Personer kunne pludselig blive overført til andre projekter, som ansås for vigtigere, og ofte blev projektet kraftigt opbemandet, når afleveringsfristerne nærmede sig. En ustabil bemanding er som regel ineffektiv, fordi det tager tid at ændre projektgruppens sammensætning. Jo mere ustabil bemandingen er, desto vanskeligere er det at etablere et effektivt arbejdsfællesskab.

### **Præcisering af projektets overordnede udformning**

Vi har nu set på nogle af de generelle betingelser, som en projektgruppe må analysere og søge at påvirke. Hensigten er at skabe gode betingelser for projektforløbet, og her er det vigtigt, at projektgruppen påvirker og præciserer selve projektets overordnede udformning, jvf. figur 4.1.

For det første skal produkt- og proceskontrakterne præciseres, i det mindste på de punkter der er angivet i figur 4.8.

- Opgaven.
- Andre formål.
- Kriterier og procedurer for vurdering af projektets leverancer.
- Valg af udstyr.
- Bemanding og andre ressourcer.
- Samarbejds- og forhandlingsformer under forløbet.
- Tidsrammer.

Figur 4.8 Minimumskrav til indhold i projektkontrakter.

For det andet skal projektorganisationen præciseres, se figur 4.9. Erfaringen viser, at aktive styregrupper er sjældne, og at uformelle og personlige kontakter er mere effektive end referencegrupper. Projektgruppen skal se i øjnene, at den aktivt må påvirke etableringen af den samlede projektorganisation - hvis den ønsker at kunne støtte sig til den. I situationer, hvor forudsætningerne for projektet skrider, kan en stærk styregruppe med kompetence fra både udviklings- og brugerorganisationen være en væsentlig støtte. Projektgruppen kan derfor have en klar interesse i at påvirke og pleje projektorganisationen, så den får en reel funktion i forhold til projektforløbet.

- Projektorganisationens opbygning. Findes der styre- og referencegrupper?
- Ansvars- og kompetencefordeling mellem grupperne.
- Mødefrekvens og ledelse i grupperne.
- Information mellem grupperne.

Figur 4.9 Minimumskrav til beskrivelse af projektorganisationen.

For det tredie skal de kritiske forudsætninger, som projektet hviler på, præciseres. De kontraktmæssige forhold og projektorganisationen udgør i sig selv projektets overordnede udformning - men hvad er det for antagelser og valg, denne udformning bygger på?

Ved at præcisere de kritiske forudsætninger - bemanding, ressourcer, tid, samarbejdsformer, udstyr o.s.v. - mens de er i frisk erindring, øges projektgruppens opmærksomhed i forhold til fremtidige afvigelser eller kritiske situationer. Samtidig kan projektgruppen bruge disse præciseringer i tilfælde af, at der senere opstår uenighed eller konflikter mellem projektgruppen og omgivelserne. Det er mindst lige så vigtigt at præcisere de kritiske forudsætninger som at præcisere projektets overordnede udformning.

## 4.3 Etablér projektgruppen

*Etabler en fagligt og socialt velfungerende arbejdsenhed*

Vi vender os herefter mod projektetableringens andet formål: at få projektgruppen til at være en fagligt og socialt velfungerende arbejdsenhed, jvf. figur 4.1. Gode rammer gør det ikke alene. Dårlige rammer kan forhindre et vellykket projektforløb, men gode rammer kan ikke sikre et tilfredsstillende forløb.

I mange tilfælde holdes der projektgruppemøder uden at fælles diskussioner og beslutninger tages alvorligt. Der bliver måske ikke engang skrevet beslutningsreferater, og der bliver ikke fulgt op på beslutningerne. Den fælles ansvarsfølelse er lav. Samtidig kan det være, at arbejdsdelingen i projektet ikke modsvares af åbenhed om problemer i de enkelte arbejdsopgaver. Der foregår ingen systematisk statusrapportering, og det er svært for de enkelte projektdeltagere at få overblik over det samlede projekt. Resultatet er, at den enkelte projektdeltager koncentrerer sig om sin egen delopgave uden at tænke på projektet som helhed.

I et projekt var mange detailbeslutninger knyttet til designet af det nye system præget af tilfældigheder. Det viste sig, at selvom alle projektdeltagerne kendte opgaven, så havde de fleste ikke forstået de grundlæggende idéer. De detaljerede designaktiviteter var alene base-

re- og referencegrupperne.

sationen.

er, som projektet hvinger projektorganisering - men hvad er bygger på?

er - bemanding, ressens de er i frisk erinorhold til fremtidige kan projektgruppen lære opstår uenighed mellem de deltagelserne. Det er rudsætninger som at

## uppen

andet formål: at få fungerende arbejdssene. Dårlige rammer de rammer kan ikke

øder uden at fælles sliver måske ikke end ikke fulgt op på bevidtig kan det være, åbenhed om problemløsning - systematisk statusrapportering - deltakere at få overblikket enkelte projektdeludendes tænke på

lyttet til designet af sig, at selvom alle ikke forstået de teter var alene base-

ret på den oprindelige beskrivelse af opgaven, mens projektgruppen ikke havde brugt tid på at forstå de problemer og hensigter, der lå bag formuleringen af opgaven.

Som allerede nævnt omfatter projektetableringen de fleste sider af et systemudviklingsprojekt. Projektgruppen skal tilrettelægge sin arbejdsform, og det forudsætter, at dele af analyse-, design-, planlægnings- og vurderingsarbejdet udføres allerede på dette tidspunkt. Det skal besluttes, om projektet skal tilrettelægges som et eksperimentelt systemudviklingsforløb, eller det i højere grad skal tilrettelægges som et grundigt analyse- og designarbejde efterfulgt af realiseringsaktiviteter. Den første overordnede plan skal udarbejdes, og der skal vælges teknikker og værktøjer til løsning af de forskellige opgaver. Disse helt grundlæggende elementer i tilrettelæggelsen af gruppens arbejdsform vil vi ikke komme nærmere ind på her. Bogens andre kapitler indeholder råd og vejledning på disse vigtige punkter.

Her vil vi beskæftige os mere specielt med samarbejdet i projektgruppen, ledelsen af projektet, uddannelse og socialisering. Det er emner, der også hører hjemme under projektetableringen.

### Samarbejdet i gruppen

En gruppe består af enkeltpersoner. På den ene side gælder det om at udnytte forskellighederne. De enkeltes erfaringer og kompetence skal udnyttes, og der skal skabes muligheder for faglig og personlig udvikling. På den anden side er det vigtigt, at gruppen kommer til at fungere som en helhed, og at de enkelte deltagere føler og oplever et fælles ansvar.

1. Hvilke arbejdsformer skal anvendes, når projektgruppen genererer ideer?
2. Hvilke arbejdsformer skal anvendes, når projektgruppen arbejder med forskellige forslag?
3. Hvordan træffer projektgruppen beslutninger? (På hvilket niveau kan den enkelte selv træffe beslutninger. - Hvilke beslutninger skal godkendes af projektlederen eller diskuteres på et projektmøde?)
4. Hvordan hjælper projektgruppen den enkelte til at bevare et godt forhold til basisorganisationen under og efter projektarbejdet?
5. Hvordan får projektgruppen indført arbejdsnormer, som tillader, at der tales lige så åbent om samspillet i gruppen, som om projektgruppens mere teknisk prægede opgaver?
6. Hvilkens adfærd giver henholdsvis succes og fiasko i projektgruppen?
7. Hvordan sikres det, at projektgruppen får arbejdsnormer, som gør, at det er lige så naturligt at slås for andres gode ideer, som for egne gode ideer?
8. Hvordan vil projektgruppen bære sig ad, hvis der opstår stærke personlige uoverensstemmelser - måske ligefrem konflikter?

Figur 4.10 Spørgsmål i relation til nogle basale gruppeprocesser.

Enkeltpersoners forventninger og krav skal så vidt muligt frem under projektetableringen, således at der kan bygges konstruktivt på dem. Ellers er der risiko for, at de senere fremtræder i form af skjulte konflikter og magtkampe. På et af møderne under projektetableringen skal det diskuteres, hvad hver enkelt kræver eller forventer fagligt, udannelsesmæssigt, karrieremæssigt og personligt. Der er selvfølgelig grænser for, hvor detaljeret og personlig en sådan diskussion kan blive, men projektgruppen er i alle tilfælde tjet med at behandle punktet på en seriøs og åben måde.

Over for de individuelle forventninger og krav skal projektgruppen diskutere holdningerne til nogle basale gruppeprocesser. Gruppen kan, for eksempel, diskutere spørgsmålene i figur 4.10 og i fælleskab forsøge at tage stilling til, hvorledes disse processer skal udspille sig i gruppen.

#### *Hvordan fordeles ledelsesopgaverne?*

### Ledelse af projektet

Det er ingen naturlov, at én person - projektlederen - skal udføre alle, eller bare de fleste af ledelsesaktiviteterne. Fælles ansvarlighed i projektet forudsætter engagement og indsigt. Hvis alle deltager i planlægningen, vurderingen og reguleringen af projektet, vil der være en større opmærksomhed omkring de ledelsesmæssige problemer. Gruppens samlede beredskab i forhold til uforudsete og kritiske situationer vil være større. For de fleste giver det også en større faglig tilfredsstilelse at være med til at lede sit eget projekt.

Traditioner og krav fra projektets omgivelser vil ofte være afgørende for, hvorledes ledelsesopgaverne kan fordeles. Projektgruppen skal dog under alle omstændigheder diskutere muligheder og problemer og derudfra tage stilling til fordelingen. En række af de opgaver, der skal fordeles, er nævnt i figur 4.11.

- Varetagelse af relationer til udviklingsorganisationens ledelse.
- Varetagelse af relationer til resten af udviklingsorganisationen.
- Planlægning og vurdering.
- Tilrettelæggelse af projektgruppemøder.
- Mødeledelse.
- Mødereføring.
- Arbejdsfordeling.
- Kvalitetssikring.
- Konfigurationsstyring.

Figur 4.11 Ledelsesopgaver, der skal fordeles.

al så vidt muligt frembygges konstruktivt på ræder i form af skjulte der projektetableringen forventer fagligt, udigt. Der er selvfølgelig sådan diskussion kan jent med at behandle krav skal projektgruppeprocesser. Gruppi figur 4.10 og i fællesprocesser skal udspille

leren - skal udføre alle, les ansvarlighed i proalle deltager i planlægtet, vil der være en sige problemer. Grup og kritiske situationer ørre faglig tilfredsstil-

ser vil ofte være afgødeles. Projektgruppen nuligheder og probletrække af de opgaver,

onens ledelse.  
organisationen.

I nogle projekter er der kun meget få, der forbereder sig til projektgruppemøderne, og møderne forløber på en løs og ustukturert måde. I andre tilfælde kører møderne meget stramt efter en fast dagsorden, og for mange af projektdeltagerne kan det være svært at komme frem med problemer og meninger. Projektgruppemødet er en af de vigtige anledninger til at informere på tværs, til at skabe åbenhed og fælles ansvar, og til at diskutere de problemer og konflikter, der opstår under forløbet. Projektgruppen skal derfor ofre tilrettelæggelsen af disse møder speciel opmærksomhed - for eksempel med udgangspunkt i figur 4.12.

- Hvorledes fastlægges dagsordenen?
- Hvilke standardpunkter er der på dagsordenen?
- Hvilke emner skal op på møderne? Hvilke skal ikke?
- Hvorledes sikres tilpas forberedelsesgrad?
- I hvilket omfang skal møderne refereres?
- Skal møderne evalueres? Hvor tit skal det samlede forløb tages op og vurderes?
- Hvordan fordeles opgaver og forpligtelser i forhold til projektgruppemøderne?
- Hvor tit skal der holdes møder?

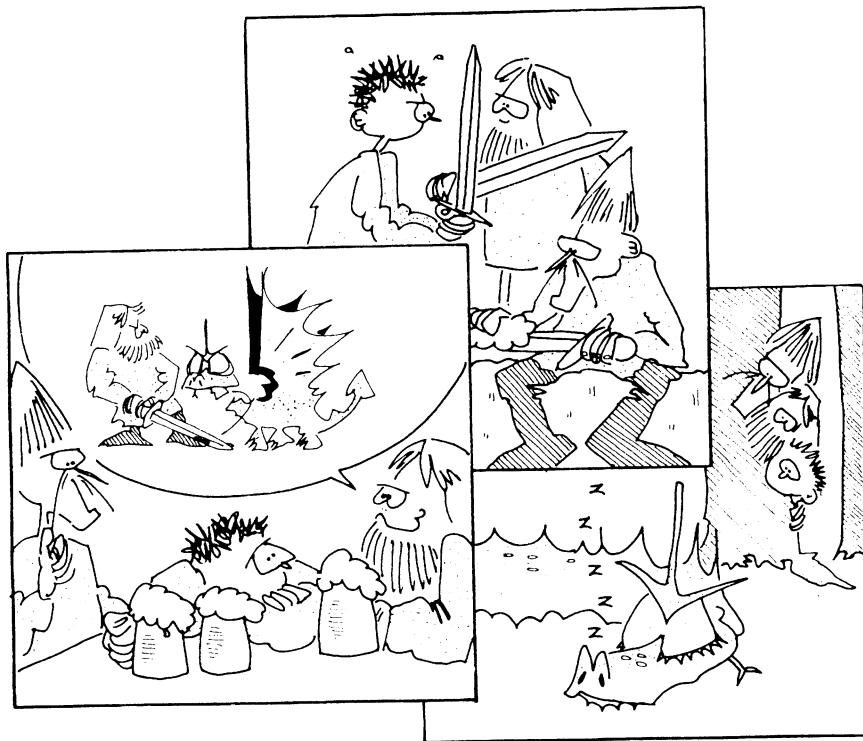
Figur 4.12 Tilrettelæggelse af projektgruppemøder.

## Uddannelse

Projektgruppen skal tage stilling til uddannelsesbehov før og under projektforløbet. Hvilke erfaringer og hvilken kompetence er der i projektgruppen? Hvad kræves der for at løse opgaven? Stiller den tiltænkte arbejdsform eller det udstyr, der anvendes, specielle krav? I det omfang der er brug for yderligere kvalifikationer, skal uddannelsesformen overvejes: selvstudier, inddragelse af eksterne personer eller deltagelse i eksterne kurser.

## Socialisering

Vi har flere gange nævnt, at projektetablering som et væsentligt element er rettet mod de sociale relationer i gruppen. De fleste af de emner, som er nævnt ovenfor berører da også gruppens sociale relationer. Erfaringen viser, at en veltilrettelagt projektetablering styrker projektet såvel fagligt som socialt. Erfaringen viser også, at det som oftest er frugtbart at tage emner op, som berører sociale og endda personlige



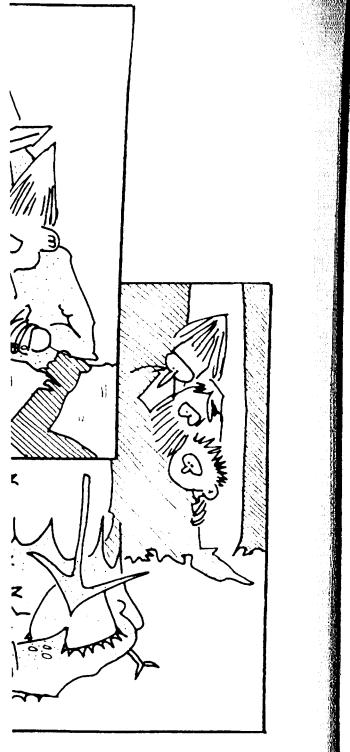
*Projektetablering.* I projektetablering indgår bl.a. udveksling af erfaringer, planlægning af uddannelse før og under projektforløbet og en første analyse af opgaven.

forhold. Men som bekendt formes de sociale relationer ikke først og fremmest ved at de diskuteres - de formes gennem selve processen. Tilrettelæg derfor projektetableringen med tanke på processen og de sociale relationer. Måske var det en idé at indlægge et to-dages internatkursus som en del af forløbet.

## 4.4 Projektgrundlaget

*Projektgrundlaget skal fastholde de væsentligste beslutninger*

Et væsentligt resultat af projektetableringen skal være et projektgrundlag, der som et minimum fastholder de vigtigste beslutninger om projektets overordnede udformning og gruppens arbejdsform. Ideelt set bør projektgrundlaget afspejle konklusionerne og konsekvenserne af de mange analyser og diskussioner under projektetableringen - men iøvrigt kan der kun siges lidt generelt om projektgrundlagets omfang og detaljeringsgrad. I figur 4.13 er vist et eksempel på en indholdsfortegnelse for et projektgrundlag.



ing af erfaringer, planlæg-  
første analyse af opgaven.

elationer ikke først og  
in nem selve processen.  
ke på processen og de  
egge et to-dages inter-

t

skal være et projekt-  
vigtigste beslutninger  
uppens arbejdsform.  
lusionerne og konse-  
under projektetable-  
elt om projektgrund-  
er vist et eksempel på

<b>INDHOLDSFORTEGNELSE</b>	
<b>1. Rammer</b>	
1.1	Formål
1.2	Ressourcer
1.2.1	Personressourcer
1.2.2	Værktøjer
1.3	Organisation i forhold til andre projekter
1.4	Organisation i forhold til virksomhedens basis-organisation
<b>2. Arbejdsform i projektet</b>	
2.1	Valg af projektmodel
2.2	Projektgruppen
2.3	Teknisk koordineringsgruppe
2.4	Øvrige arbejdsgrupper
2.4.1	Principper for bemanding
2.4.2	Kompetence
2.5	Planlægning
2.6	Projektmødet
2.7	Seminarer
2.8	Beslutningsprocesser
<b>3. Kritiske forudsætninger</b>	

Figur 4.13 Et eksempel på en indholdsfortegnelse for et projektgrundlag.

Projektgrundlaget opsummerer blandt andet de kontrakter, som projektet er baseret på. For at sikre en så høj gensidig forståelse som muligt, bør alle de skriftligt formulerede kontrakter, som vedrører grupper eller personer uden for projektgruppen, forelægges disse til godkendelse. Det er mest operationelt at lade projektgrundlaget være et internt dokument for projektgruppen og lade kontrakter med andre parter være specielle dokumenter. Projektgrundlaget skal indeholde en første skitse til plan og produktdesign, og iøvrigt kan det indeholde en henvisning til mere detaljerede dokumenter.

Med et par måneders mellemrum skal det hidtidige forløb i projektet holdes op mod projektgrundlaget. En sådan vurdering kan både føre til reguleringer af forløbet og til ændring af rammerne for projektet.

Det betaler sig næppe at holde projektgrundlaget opdateret som et sammenhængende dokument. Men selvfølgelig skal projektgrundlaget ændres og vedligeholdes. Det vil delvis ske helt naturligt gennem den videre planlægning af projektforløbet. Men i tillæg kan det med mellemrum være formålstjenligt at fastholde ændringer i grundlaget gennem tilføjelse af nye sider til det oprindelige projektgrundlag.

### Opgave 4.1

#### Planlæg projektetableringen

Lav en plan for etablering af et projekt. Vælg et af de projekter, du har været med i, eller vælg et du snart skal igang med.

- Under hvilken form skal etableringen foregå?
- Hvilke aktiviteter skal etableringen bestå af?
- Hvad skal dagsordenen være for disse aktiviteter?
- Hvilken rækkefølge vil du foreslå emnerne behandles i?
- Hvor mange ressourcer vil aktiviteten kræve?

## 4.5 Forhindringer gør blot behovet større

*Virkeligheden er ikke lyserød*

Projektetablering kan betale sig. Det er der argumenteret for i det følgende. Vi har også givet en række ideer til, hvad aktiviteten skal indeholde, og hvordan den kan gennemføres. I praksis er det imidlertid ofte vanskeligt at gennemføre en systematisk projektetablering som den første aktivitet i et projekt. I figur 4.14 er opsummeret en række typiske forhindringer. Paradoksalt nok afspejler de ofte, at projektets rammer er uklare. Det betyder, at der i sådanne situationer er endnu større grund til at bruge tid på projektetablering.

- Projektet bemandes gradvist.
- Det er uklart, hvornår projektet starter.
- Projektgruppen er svær at afgrænse.
- Manglende engagement.
- Aktiviteten drukner i konkurrerende aktiviteter.
- Projektlederen har under alle omstændigheder det fulde ansvar.

Figur 4.14 Forhindringer for systematisk projektetablering.

Iælg et af de prøver du snart skal igang

1 foregå?

estå af?

e aktiviteter?

erne behandles i?

1 kræve?

## Ur blot

imenteret for i det førtid, hvad aktiviteten skal praksis er det imidlertid projektetablering som opsummerer en række afsluttede ofte, at projektets situationer er endnu ikke løst.

det fulde ansvar.

### Projektet bemandes gradvist

Typisk bliver projektgruppemedlemmerne tilknyttet projektet, efterhånden som de bliver frigjort fra andre projekter. Der er muligvis lavet en plan for, hvornår hver enkelt skal på projektet, men planen holder ikke. I praksis kan det være svært at finde et passende tidspunkt for projektetablering. Desuden bliver projektgruppen nødt til, hver gang der kommer en ny medarbejder, at bruge tid på at inddrage ham eller hende i det miljø, der er skabt gennem projektetableringen.

Projektgruppen kan forsøge at få en plan over, hvem der skal på projektet, og hvornår de kommer. Det giver mulighed for i projektetableringen at inddrage personer, der skal på projektet senere. Det er ikke nogen ideel løsning, for deres opmærksomhed vil sandsynligvis stadig være på et andet projekt. En anden mulighed er at samle op i klumper. De nye på projektet bliver sat til aktiviteter, der ikke kræver en større introduktion til projektet, indtil der er et passende tidspunkt for en evaluering af det hidtidige forløb og en etablering af den nye gruppe. Projektgrundlaget udformes, så det kan bruges som introduktion for nye medarbejdere. Der planlægges bevidst med introduktionsaktiviteter, som kan betragtes som en genetablering af projektet.

### Det er uklart, hvornår projektet starter

Hvornår kan man sige, at projektet er startet for alvor? Er det før eller efter foranalysen? Er det før eller efter der skrives kontrakt? Hvor meget skal man vide om projektet, før det kan betale sig at lave en egentlig projektetablering?

Der kan ikke svares præcist på disse spørgsmål. Erfaringen viser, at projektetableringen skal foregå så tidligt som muligt, og at den ikke skal trækkes i langdrag. Hvis der er væsentlige huller i den viden, projektgruppen har om projektet på etableringstidspunktet, kan det defineres som aktiviteter i projektet at få fyldt disse huller. Desuden kan der planlægges med senere genetablering.

### Projektgruppen er svær at afgrænse

Hvem skal deltagte i projektetableringen? Hvad er en projektgruppe? Grænsen mellem systemudviklere og brugere er ikke altid skarp. Brugerorganisationen kan have sine egne ebd-medarbejdere, der deltager på lige fod med medarbejdere fra udviklingsorganisationen, eller der kan være aftaler om, at brugerorganisationen selv skal lave afgrænsede dele af systemet.

Det er vigtigt, at rollefordelingen og de gensidige forventninger bliver afklaret - men det kan virke uoverkommeligt og skræmmende at skulle inddrage alt for mange i en etablering. Start med at udføre en

projektetablering i en gruppe, der har et interessefællesskab. Inddrag andre i det, der vedrører dem, efterhånden som det bliver klart, at de er interessenter i projektet.

### **Manglende engagement**

Der vil ofte være personer i projektgruppen, der ikke er engagerede i projektet og heller ikke er interesserede i at påvirke forløbet. De har måske et andet projekt som hovedaktivitet eller er måske bare ikke særlig fagligt engagerede. Det er vigtigt for projektets forløb, at alle føler sig ansvarlige. Det viser sig, at projektetablering skaber større engagement, men det kan ikke sikre, at alle begynder at føle et engagement. I det mindste er projektetableringen en anledning, hvor der kan ændres ved engagementet, eller hvor det kan blive klart, at de forskellige deltagere har forskelligt engagement.

### **Aktiviteten drukner i konkurrerende aktiviteter**

Det kan være svært at samle gruppen om projektetablering. De enkelte medlemmer har typisk en del vedligeholdelsesforpligtelser over for systemer, der er sat i drift. Det kan være svært at planlægge med den slags aktiviteter, idet de typisk vil bestå i at rette en fejl så hurtigt som muligt, og helst med det samme. Projektetablering er en aktivitet med langsigtet effekt, og det er nemt i en presset situation at argumentere for, at det ikke har den store betydning at udsætte nogle møder. Derfor kan det være en god idé at tage på et seminar, så man kommer væk fra arbejdspladsen.

### **Projektlederen har under alle omstændigheder det fulde ansvar**

Det lyder meget fint med uddelegering af ledelsesopgaver, men ofte er der udpeget en person, som får skylden, hvis noget går galt. En forudsætning for, at det reelt kan lade sig gøre at uddelegerere ansvar i gruppen er, at udviklingsorganisationens ledelse accepterer og støtter en uddelegering. Ellers vil det være minimalt, hvad der kan gøres. Det er da nødvendigt at planlægge med, at projektlederen må have indsigt i og overblik over hele projektet. I pressede situationer vil andre da typisk overlade hele ansvaret til projektlederen.

### **Men netop derfor**

Projektetablering kan nemt løbe ud i sandet, hvis projektgruppen står over for nogle af de forhindringer, der er beskrevet her. Det kan være svært at overskue mulighederne for at gennemføre en projektetablering på grund af de mange forhindringer. En projektgruppe, der skal i

fællesskab. Inddrag et bliver klart, at de

ikke er engagerede i ikke forløbet. De har er måske bare ikke ektets forløb, at alle lering skaber større ler at føle et engag edning, hvor der kan e klart, at de forskel

## Aktiviteter

tablering. De en sesforpligtelser over rt at planlægge med :tte en fejl så hurtigt lering er en aktivitet tuation at argumen dsætte nogle møder. nar, så man kommer

## Indigheder det

opgaver, men ofte er et går galt. En forud egere ansvar i grupper og støtter en ler kan gøres. Det er en må have indsigt i oner vil andre da ty

projektgruppen står et her. Det kan være re en projektetab lektgruppe, der skal i

gang med projektetablering, har brug for råd og vink om, hvordan det kan gøres i dens egen udviklingsorganisation. Der skal lokalt skabes traditioner og opsamles erfaringer om, hvad det er specielt vigtigt at tage fat på i denne organisation, og hvordan projektetableringen kan gribes an. Det tager tid at få skabt en lokal tradition, men det er vigtigt. Erfaringerne kan formidles i form af konkrete råd og vink med udgangspunkt i dette kapitel.

## Opgave 4.2

### Planlæg et genetableringsseminar

Lav en plan for et genetableringsseminar i et projekt, I del tager i. Anledningen kan være, at nye deltagere skal introduceres til projektet, eller at projektgruppen har behov for at vurdere projektets status og blive styrket i forhold til det videre forløb. Måske har der ikke været foretaget en projektablering tidligere, men nu er der et fælles holdepunkt i projektforløbet (en referencelinie - se kap. 7), og projektgruppen er endelig blevet en samlet gruppe.

Hvad adskiller denne situation fra planlægning af projektetablering, jvf. opgave 4.1?

## Litteratur

Vi er ikke stødt på litteratur, der behandler emneområdet projektetablering som et selvstændigt emneområde. Men på kurser og seminarer om projektledelse indgår emnet ofte under betegnelsen projektopstart efter det engelske project start-up. Især i foreningen Projektplan er projektopstart blevet behandlet. Spørgsmålene i figur 4.10 vedrørende nogle basale gruppeprocesser er opstillet af Bent Schönfeldt, se Schönfeldt (83). Kapitlets hovedindhold er baseret på erfaringer fra MARS projektet, jvf. for eksempel MARS 9 (85).