

LEKTION 2

PROJEKTETABLERING

- MÅLANALYSE
- PROJEKTORGANISERING



DAGENS PROGRAM

- ☐ Målanalyse (PIP Kap 3)
- ☐ Projektorganisering (PIP Kap 6)
- ☐ Maja Xia Stald Pallesen fortæller om IDA

- ☐ Øvelsestimer
 - Opgave 1 (Formålsbeskrivelse/målanalyse)



OVERBLIK OVER KURSUSFORLØBET E2022

Introduktion

Lektion 1
U36 Tors 8/9/22

Projektledelse
Projekter og omgivelser
projektmodeller

Projektetablering

Lektion 2
U37 Tors 15/9/22

Ø1

Målanalyse
projektorganisation

Lektion 3
U38 Tors 22/9/22

Projektlederens rolle
Team management
DISC profiler og gruppens
dynamik

Lektion 4
U39 Tors 29/9/22

Ø2

interessentanalyse
Risikostyring
Cost benefit –
business case

Lektion 5
U40 Tors 6/10/22

projektplanlægning
Estimeringsmetoder
RACI matrix

Lektion 6
U41 Tors 13/10/22

Ø3

Kvalitetssikring
Kommunikation
IT PM tools

Projektstyring

Lektion 7
U43 Tors 27/10/22

Ø4

Progress and performance
measurement
Team management
(egne grupper)

Lektion 8
U44 Tors 3/11/22

Progress and performance
measurement
Team management
(egne grupper)

Agile

VR Scrum training 9-15

VR Scrum training 9-12

Lektion 9
U45 Tors 10/11/22

Ø5

SCRUM
LEGO4Scrum game

Implementering

Lektion 10
U46 Man 14/11/22 13-16

Implementering
Forandrigsledelse

Besøg af Mathias
Brinkmann Momme fra
TCM Group A/S
&
Sine Meyer Jakobsen fra
Evida

Lektion 11
U46 Tors 17/11/22

Spørgetime til
eksamenscasen

U46 Fre 18/11/22

Virksomhedsbesøg
hos DIS- CREADIS
(Skanderborg)



DEPARTMENT OF BUSINESS DEVELOPMENT
AND TECHNOLOGY

AARHUS UNIVERSITY

PROJEKTLEDELSE ITKO
08 SEPTEMBER 2022

MAJA DUE KADENIC
ASSISTANT PROFESSOR



LÆRINGSMÅL FOR LEKTION 2

- ✓ Du har opnået viden om udarbejdelse af projektets målhierarki, således at du er i stand til at nedbryde det i formål, delmål og dertilhørende leverancer
- ✓ Du har opnået viden og er i stand til at formulere SMART(e) succeskriterier
- ✓ Du har kendskab til organiseringen af et projekt og sammensætningen af projektgruppen i en traditionel projektorganisation
- ✓ Du har kendskab til Scrum roller og ansvar
- ✓ Du har en forståelse for forskellene mellem en traditionel og agile projektorganisation med henblik på roller og ansvar



HVAD ER MÅLSÆTNINGEN FOR PROJEKTET?

PIP KAP 3

Formuler en tydelig, klar og realistisk målsætning, som ikke kan "misforstås" eller "gradbøjes"



At sikre opbakning hos de vigtigste interessenter. Målsætning skal være attraktiv for de vigtigste interessenter for at opnå støtte til projektet.



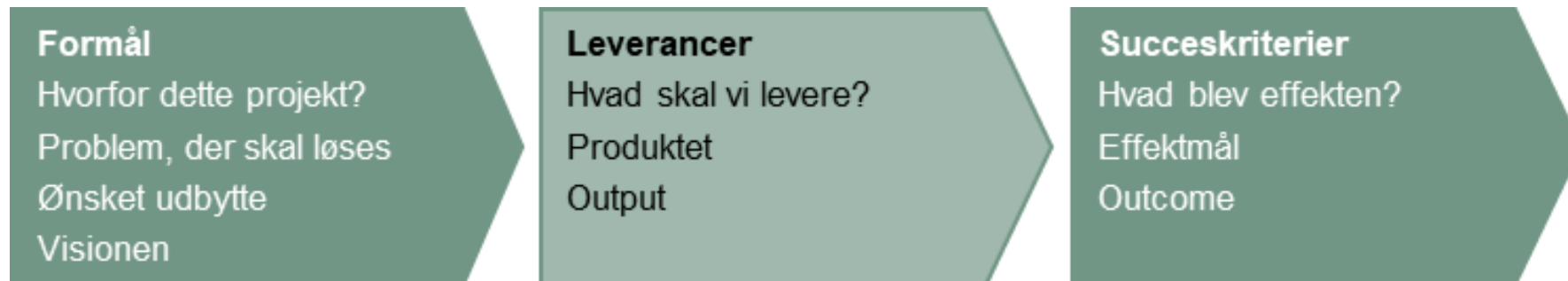
- En målsætning anvendes til at sætte kursen på et mål
- Man starter med slutningen → et billede af en ønsket fremtid
- Målsætningen er et vigtigt instrument i Ledelse af projekter
- En projektleder skal kende målet, for at kunne lede teamet og navigere i turbulent miljø og usikkerhed uden at miste kursen



MÅLSÆTNING

Målsætning opdeles i 3 typer mål:

- **Formålet:** visionen som skaber mening. Den effekt man gerne vil opnå. *"Hvorfor skal projektet gennemføres?"*
- **Leverancerne (produktmålene):** det som vi kan planlægge at udføre og som vi får ressourcer til at lave. "Hvad har vi leveret, når projektet er slut?" "Hvad skal vi lave for at realisere formålet?"
- **Succeskriterierne (projektets outcome):** en beskrivelse af den ønskede effekt, som man vil opnå. En måde at måle om vi har opnået formålet.



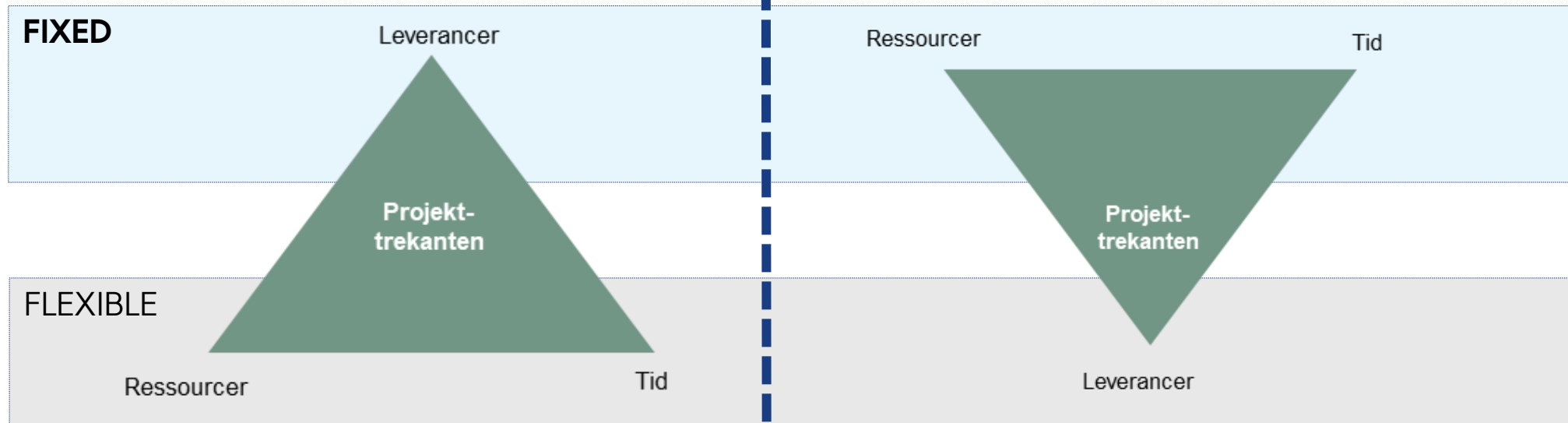
MÅLSÆTNING

- Leverancerne for at opnå projektets formål, skal afstemmes i forhold til projekttrekanten.
- "Kan vi levere med de ressourcer, som er til rådighed?" "Og hvor lang tid skal vi bruge?"
- Forventningsafstemningen mellem projektejer og projektgruppen (inkl projektlederen) er vigtig.
- Ændringer kræver genforhandling af projekttrekanten.
- En (god) målsætning motiverer projektgruppen – gør arbejdet meningsfuldt og værd at arbejde hårdt for



DET AGILE PERSPEKTIV PÅ TREKANTEN

To filosofier og den grundlæggende forskel på traditionel og agil projektledelse



Traditionel projektledelse (stage/gate)

Leverancerne er "låst". I tilfælde af ændringer, kan man tilføje flere ressourcer eller mere tid for at indfri leverancen.

Agil projektledelse (Scrum / SFe)

Man er "låst" fast på ressourcerne (personer, penge) og tidsrammen. Men leverancerne bliver konstant tilpasset efter kundens behov og ønsker og leverancerne bliver prioriteret i mellem hinanden i forhold til de ressourcer, som man har til rådighed og tidsrammen.



UDVIKLING AF MÅLSÆTNING

Stille spørgsmål → og skabe svar

Formål → skaber mening → hvor skal vi hen?

- "Hvorfor skal projektet gennemføres?"
 - "For at..."

Leverancer → hvordan vil vi opnå formålet → hvad skal vi lave?

- "hvordan opnår vi formålet?"
 - "Ved at have leveret..."

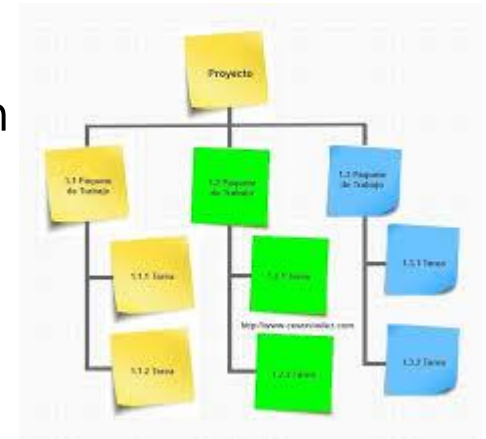
Succeskriterier → måden at måle om vi opnåede formålet. Nyttede det noget?

- "Hvordan kan vi måle, at formålet opfyldes?"
 - "Ved at måle om fejlprocenten er faldet til..."



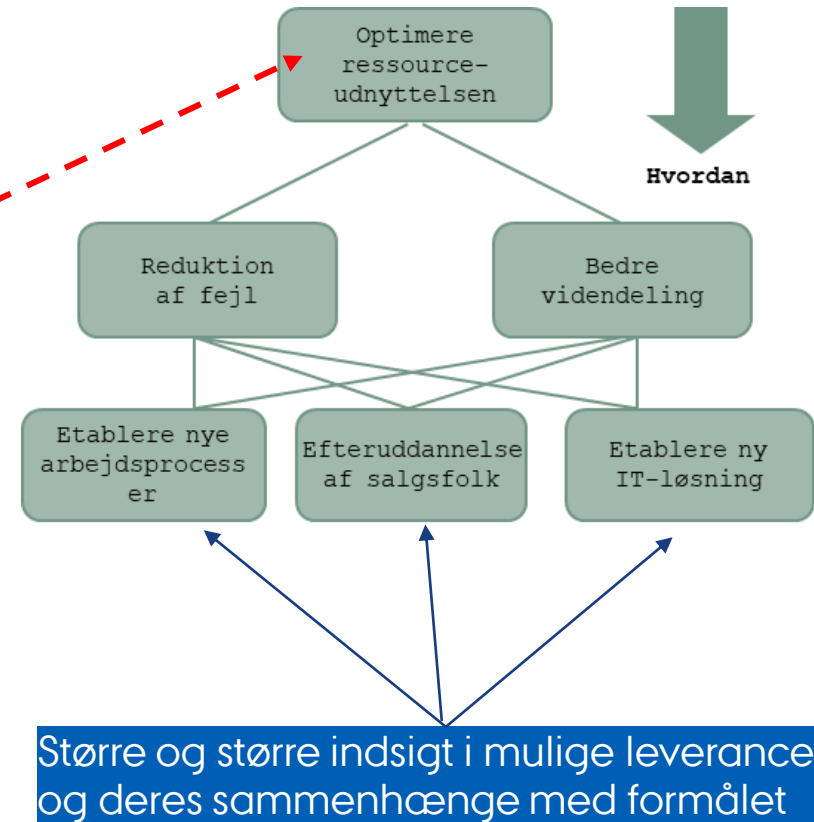
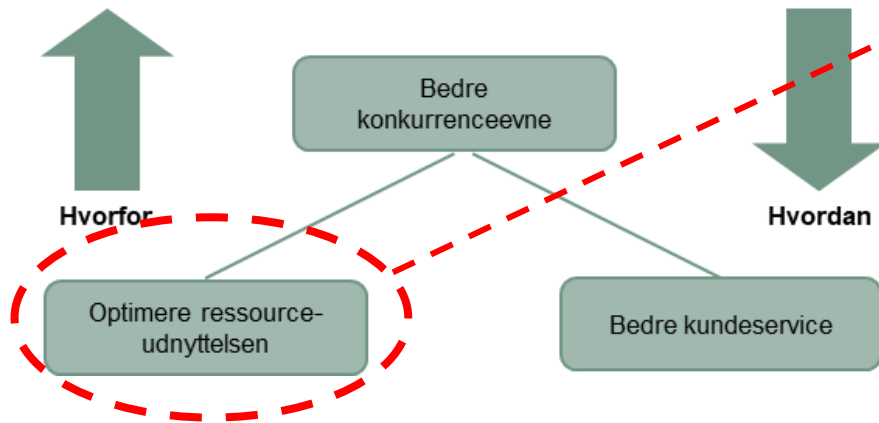
MÅLHIERARKIET

- OBS Objective Breakdown Structure (fokus på resultaterne som man vil opnå)
- WBS Work Breakdown Structure (fokus på aktiviteterne, arbejdspakkerne)
- Gennemføres som workshop i projektgruppen med en masse post-its 😊
- Grundigt målsætningsarbejde forøger indsigten i opgaven og skaber helhedssyn
- Ofte en tendens til at fokusere på de umiddelbare løsninger og for tidligt lægge sig fast på kendte løsninger – alternative løsninger kan faktisk opfylde samme mål (!)



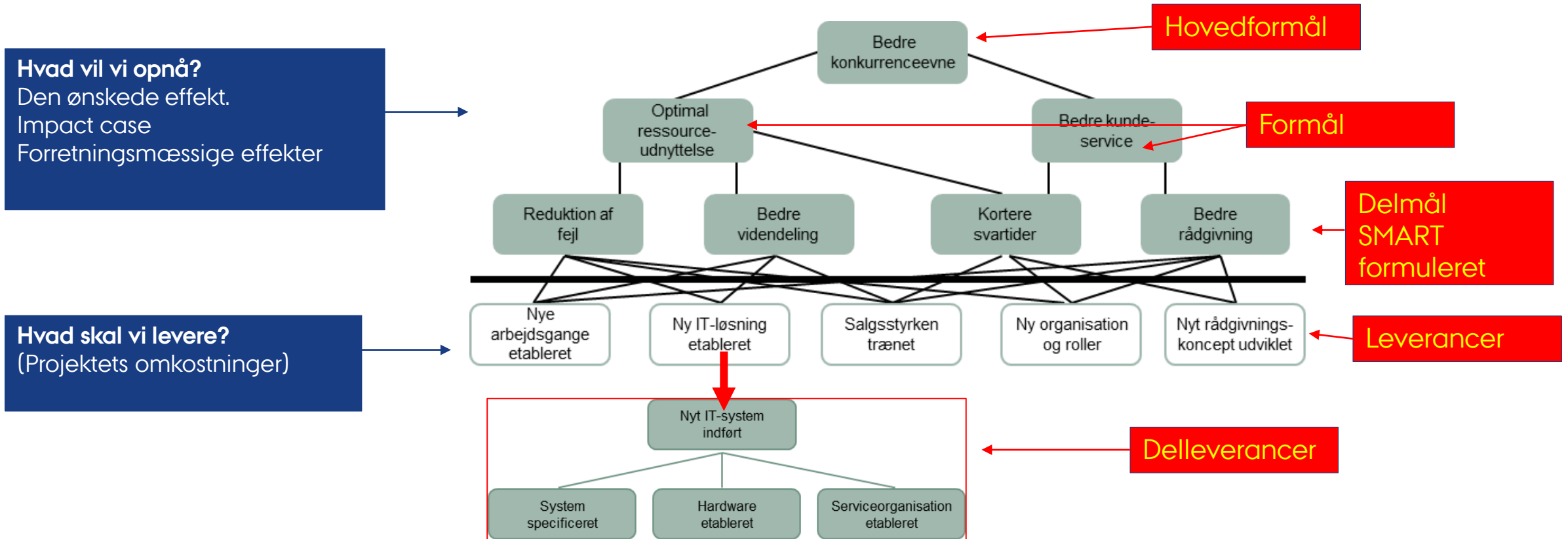
MÅLHIERARKIET

- Når formålet er sat på væggen kan man bevæge sig op og ned i målhierarkiet ved at spørge **hvorfor** og **hvordan**
- Fortsætter man at spørge **hvordan**, vil leverancerne blive mere og mere detaljerede

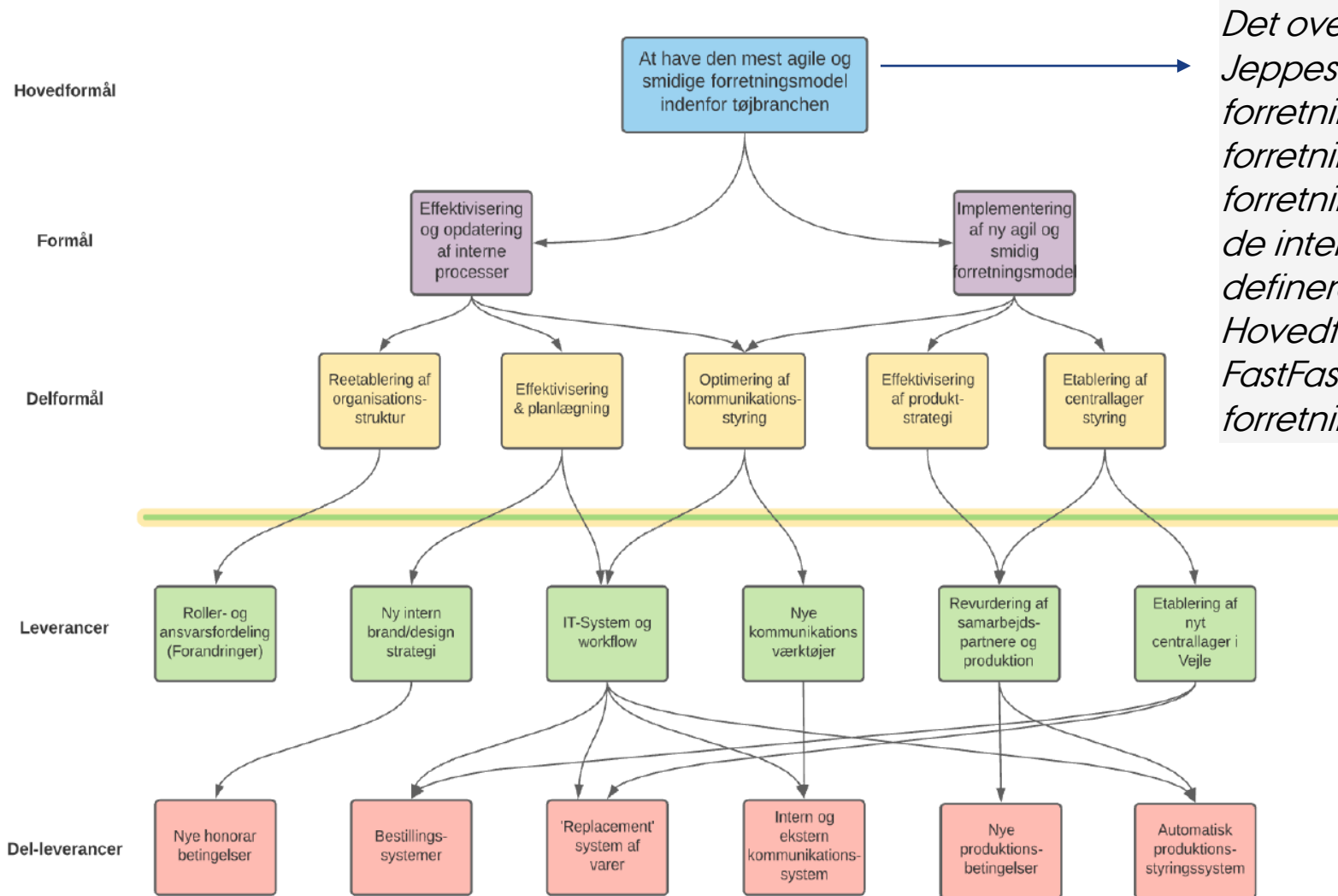


MÅLHIERARKIET

- Formålene er angivet over strengen
- Leverancerne under strengen
- Når leverancerne bliver realiseret, vil man opnå formålene (effekterne) - nedefra op.



EKSEMPEL FRA FAST FASION CASEN



Det overordnede formål med dette projekt bunder i Jeppes ønske om en forandring af den hidtil basale forretningsmodel, mod en mere smidig og agil forretningsmodel (FastFasion, 2021, s. 1). Den nye forretningsmodel dækker over ændringer i både de interne- og eksterne processer, hvilket vil blive defineret nærmere i afsnit 2.2 og 2.3. Hovedformålet er derfor, at vi skal understøtte FastFasion i at få markedets mest agile og smidige forretningsmodel.



SUCCESKRITERIER I MÅLHIERARKI

Succeskriterierne skal gøre formålet målbart

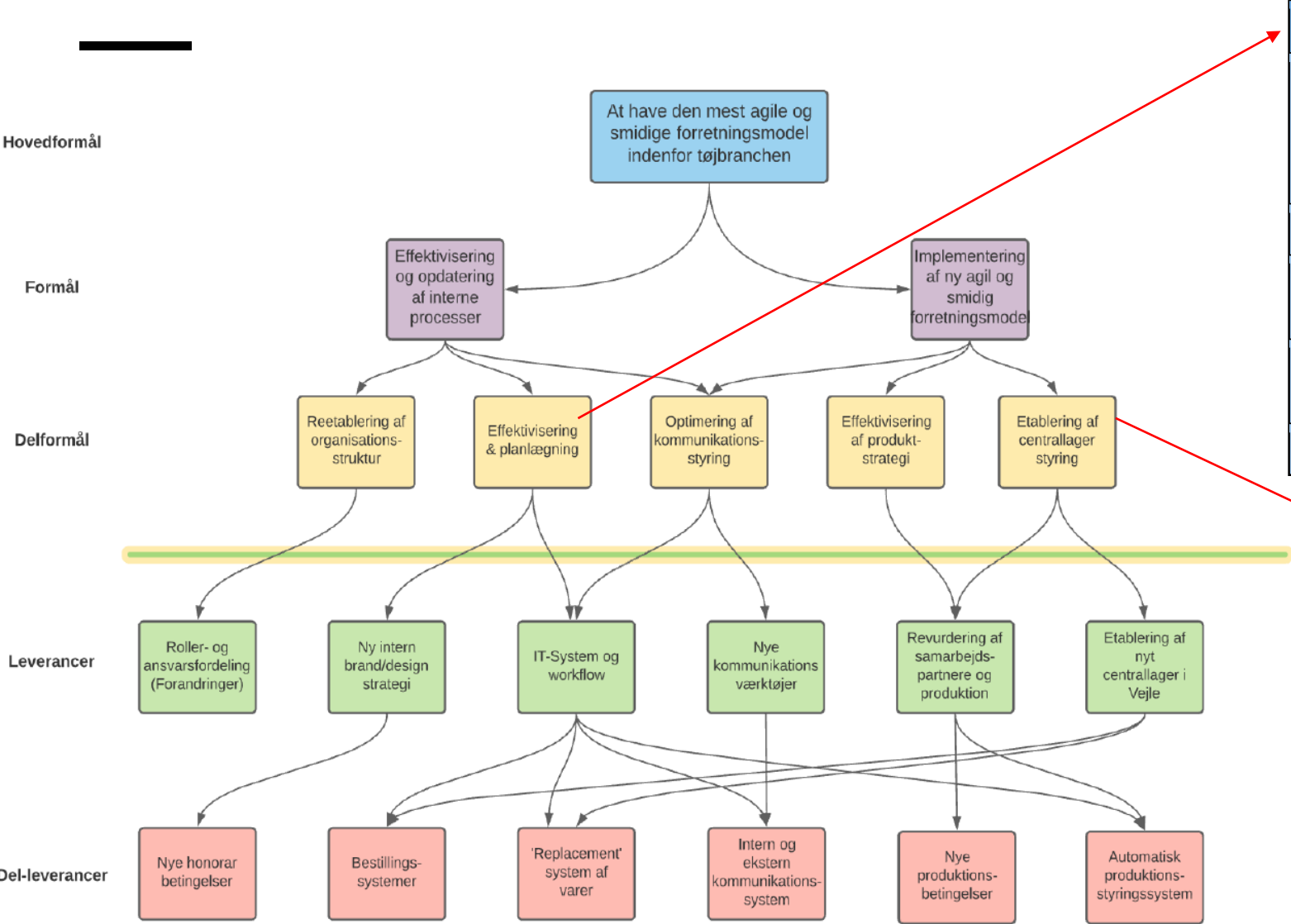
Skal defineres tæt på projektets leverancer og måles efter projektets afslutning

Mål skal være **SMART** formuleret:

- **Specifikke**: specifikt formuleret, så man kan planlægge efter
- **Målbare**: objektiv vurdering og opfølgning på leverancer
- **Acceperede** – være attraktive: accepteret af styregruppen, projektgruppen, og væsentlige interessenter
- **Realistiske** og ambitiøse: vigtig balance når der skal skabes engagement og træfsikkerhed. Realistiske så teamet kan se en mulig løsning, men ambitiøse så muligheden for fiasko er til stede
- **Tidsfastsatte** – hænger fast i kalenderen: der skal dato på 😊



EKSEMPEL FRA FAST FASION CASEN

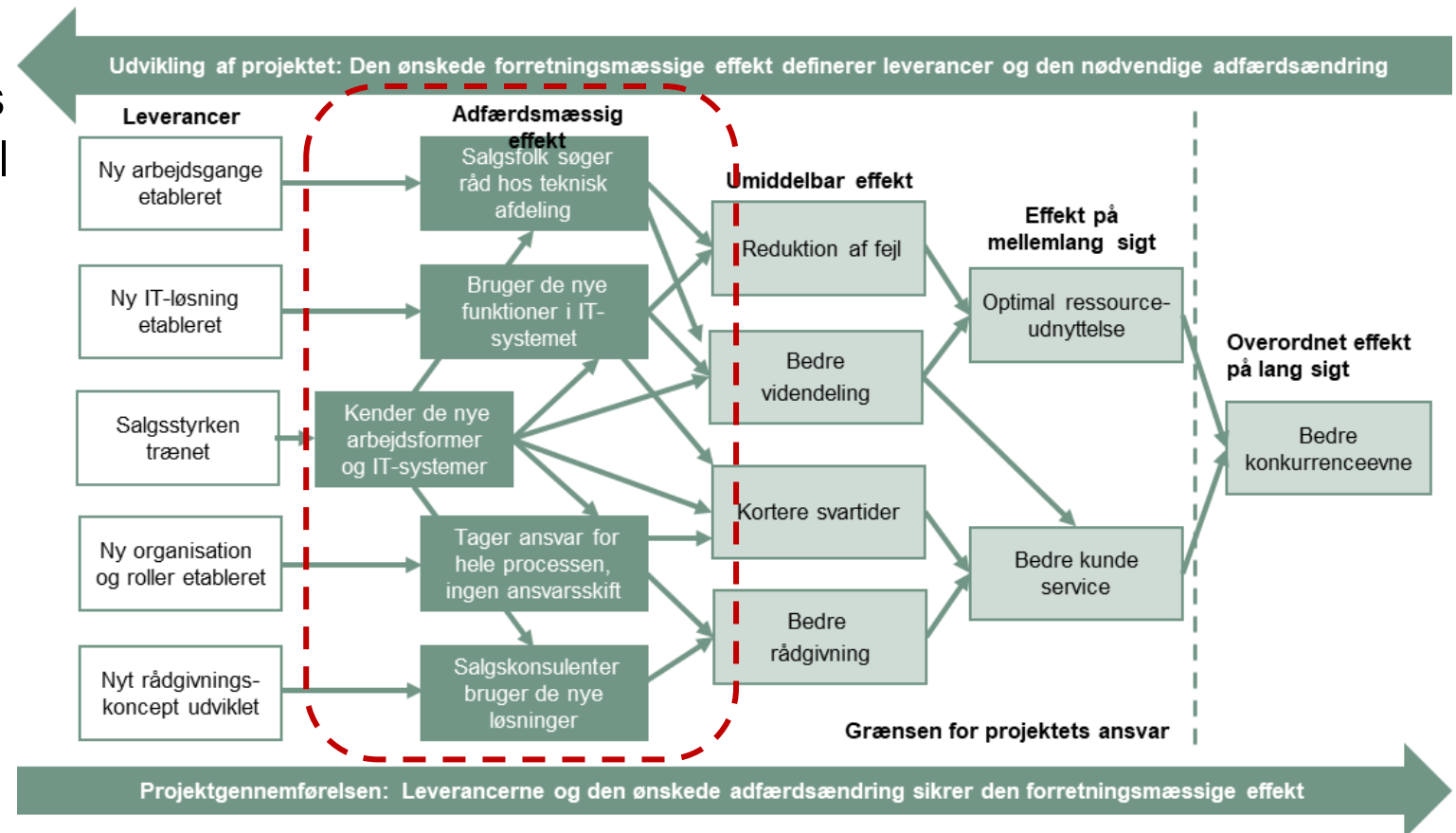


Delformål 1.2: Effektivisering og planlægning	
Specifikt	Ved en ændring i forretningsmodellen, skal der også reetableres, planlægges og effektiviseres på ny. Dette gælder både i brand afdelingen, ved nye honorar løsninger, men også ved den nye struktur på bestillings fronten og workflow.
Målbart	Samlede salgstal skal stige med 15%, på tværs af alle brands.
Ansvar	Joachim Gotfredsen Ole Bønneløkke
Realistisk	Målet er realistisk, da nye IT-systemer vil gøre både planlægningen og strukturen mere effektiv.
Tidsbestemt	12 måneder efter endt projekt.

Delformål 2.2: Etablering af central lagerstyring	
Specifikt	Ved etableringen af et centrallager og et centralt lagerstyringssystem, skal varerne nemt kunne fordeles. Udover et lagerstyringssystem, skal der også etableres et bestilling- og replacement system, så man kan holde styr på solgte og udsolgte varer.
Målbart	Minimum 90% dækning af varer på centrallageret og højest 10% må være udsolgt fra centrallageret.
Ansvar	Richard Mortensen Svend Hansen
Realistisk	Målet findes realistisk, da en etablering af et centralt lagerstyringssystem, kan lade sig gøre når FastFasion udvider med et centrallager i Vejle. Det centrale lagerstyringssystem kan implementeres ved hjælp af en default lagerstyrings software.
Tidsbestemt	12 måneder efter endt projekt.

FORRETNINGSMÆSSIGE EFFEKTER OG ADFÆRDSÆNDRING

- Målhierarkiet udvides med **adfærdsmæssige effekter** – hvis forretningsmæssige effekter skal realiseres, forudsætter det en ændring i adfærd hos en række medarbejdere (organisationen)
 - Giver input til **træningsbehovet** og change management indsatsen (*forandringsledelse -lektion 10*)



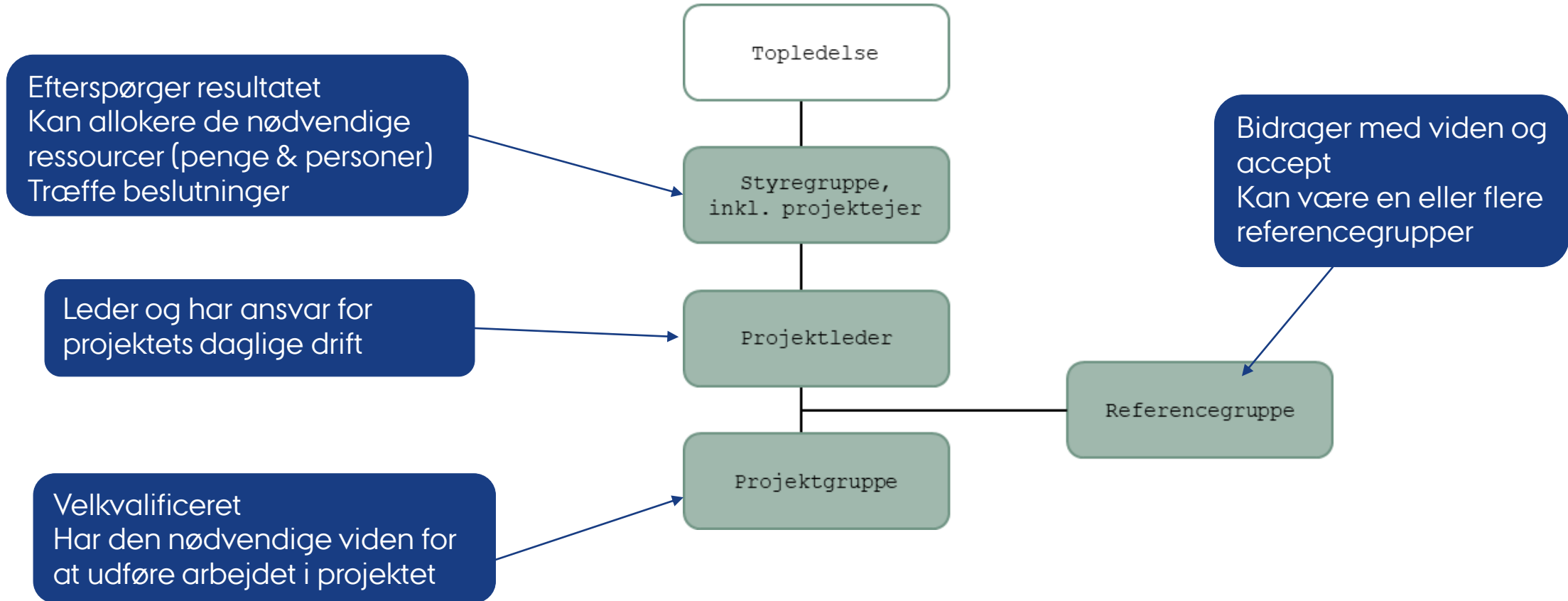
ORGANISERING AF PROJEKT PIP KAP 6

- Hvorfor skal vi have styr på projektorganisationen?
 - For at skabe klarhed om ansvar og rollefordelingen, for at sikre hjælp til projektet og undgå hindringer
- Fundamentet for projektets succes – skal tilpasses det enkelte projekt og kan ændres undervejs, hvis projektet skifter karakter. Midlertidig organisation.
- Fokus på at få de helt rigtige person involveret i projektet på den mest hensigtsmæssige måde

- Projektorganisationen skal være:
 - Beslutningsdygtig på det rette niveau
 - Kunne levere ressourcer (penge og personer)
 - Fagligt kvalificeret
 - Sikre involvering af interessenter – fx beslutningstagere og slutbrugere



PROJEKTORGANISATIONEN



PROJEKTORGANISATIONEN

Projektejeren – sponsoren, opdragsgiveren:

- Projektejeren er projektlederens tætteste allierede og fungerer som sparringspartner
- Skal være tilgængelig for projektlederen
- Skal være på chef niveau → kontrol over ressourcer og magt til at træffe beslutninger

Projektejeren

- Sikrer, at projektet skaber værdi for organisationen som helhed
- Godkender kontrakt (projektbeskrivelse) og større ændringer i projektet undervejs
- Tager de overordnede beslutninger
- Bidrager med ressourcer til projektet
- Er formand for styregruppen
- Agerer som ambassadør for projektet i resten af organisationen
- Er sparringspartner for projektlederen undervejs i hele projektet



PROJEKTORGANISATIONEN

Styregruppen:

Man arbejder i en styregruppe – ingen passive medlemmer ”.. Han er der bare fordi...” ☹

Få relevante personer på højt ledelsesplan til at kunne træffe beslutninger

Bogen siger at man kan ”nøjes” med projektejeren. Men det er ikke hele sandheden, hvis projektet skal forankres i en del af organisationen, som er udenfor projektejerens afdeling.

Styregruppe

- Sikrer ressourcer til arbejdet i projektet
- Træffer overordnede beslutninger om projektet og ændringer af dette ud fra projektets kontrakt, dvs. projektbeskrivelsen
- Bidrager med koordinering og forankring på tværs af organisationen
- Følger op på fremdriften i projektet
- Tæller mindst et medlem, som har ansvaret for den efterfølgende drift af løsningen

(Mange punkter er sammenfaldende med projektejers opgaver)

PRINCE2 → En god regel for sammensætning af styregruppen – som består af 3 roller:

1. Projektejer – har det endelige ansvar for projektet. Ansvar for business casen
2. Seniorbruger (Senior user) – ansvar for at specificere behovet for dem, som skal bruge projektet
3. Seniorleverandør (Senior supplier) – ansvarlig for projektets tekniske integritet. (Tilfører ressourcer)



PROJEKTORGANISATIONEN

Projektlederen

Ansvar for at levere det, der er aftalt i kontrakten mellem projektejer/styregruppe og projektleder/projektgruppe

Projektlederen

- Er den daglige leder af projektet, kaptajnen på skibet
- Har ansvar for, at leverancer og succeskriterier realiseres
- Leder projektet gennem alle faser og sikrer overdragelsen til drift
- Leder projektgruppen, bl.a. ved at motivere, delegere, følge op og give feedback
- Har den løbende kontakt med projektejer og rapporterer til styregruppen
- Håndterer øvrige interessenter, synliggør projektet og taler projektets sag

Projektgruppen

Dem der skal lave arbejdet – udvælges ud fra, hvilke kompetencer opgaven kræver

Projektgruppen

- Har faglig viden og erfaring til at kunne løse projektets opgaver
- Har den nødvendige tid til at kunne løse opgaverne
- Planlægger eget arbejde
- Forholder sig kritisk og konstruktiv til opgave og planer
- Er holdspillere, der er indstillede på at løse opgaven i fællesskab med resten af teamet

Referencegruppen

Involvering af personer som ikke direkte udfører arbejde i projektet

Fx slutbrugere, mellemledere, kunder, eksperter, samarbejdsudvalg – kan være flere grupper
Lytte til deres råd og meninger
Træffer ikke beslutninger i projektet

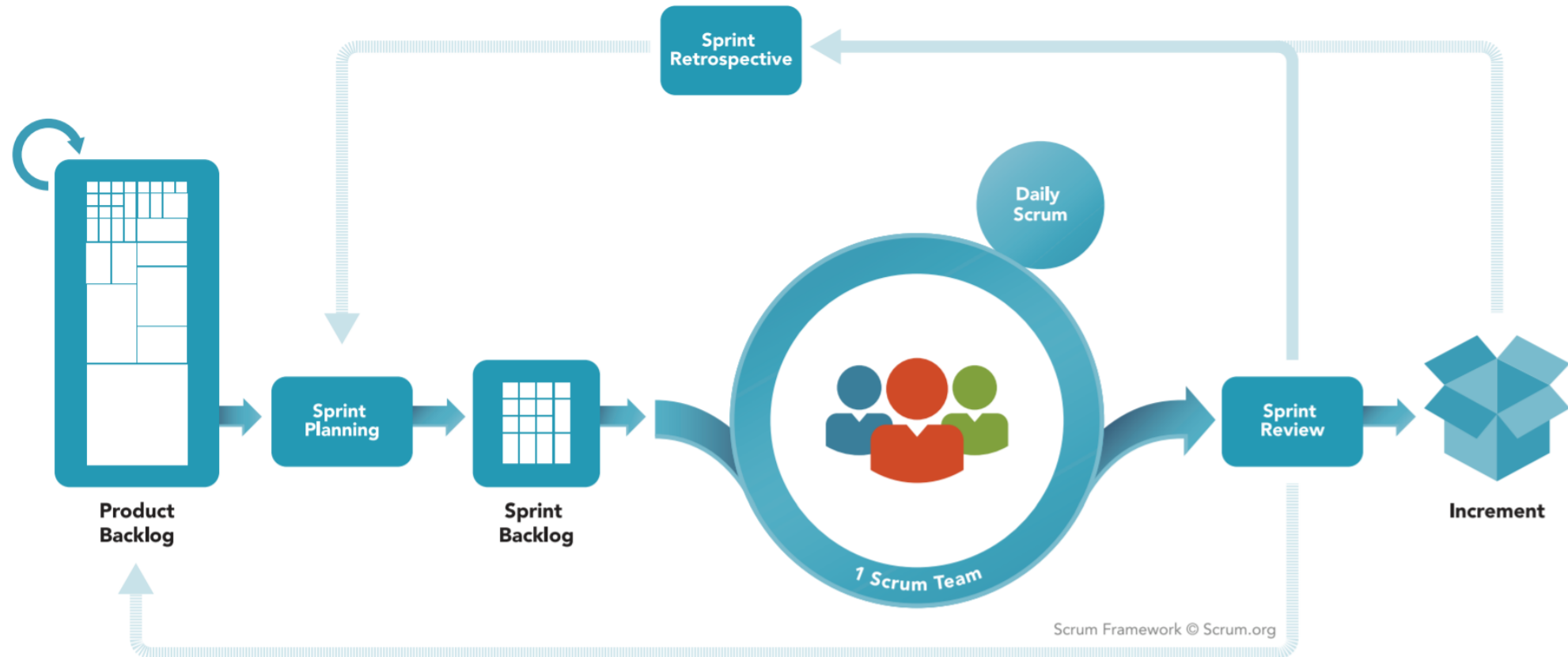
Referencegruppe

- Giver accept af projektets resultater og proces
- Bidrager med faglig viden og behov
- Synliggør vigtige interessenters interesser i projektet
- Er »ambassadører« for projektet i egen del af organisationen
- Sørger for kvalitetscheck & review



DEN AGILE PROJEKTORGANISATION

<https://www.youtube.com/watch?v=j7T1m2Amc40>



SCRUM ROLLER



Product Owner

- ✓ Repræsenterer alles interesser i projektet
- ✓ Ansvarlig for Product Backlog – mest værdifulde funktionaliteter skal bygges først – dette opnås ved kontinuerlig prioritering af Product Backlog



Team

- ✓ Ansvarlig for at udvikle funktionalitet
- ✓ Selvorganiseret, selvstyret og tværfagligt
- ✓ Finde ud af hvordan de kan omsætte Product Backlog til "increments of functionality" i en iteration og styre eget arbejde



Scrum Master

- ✓ Ansvarlig for Scrum processen og implementering af Scrum i organisationen og dens kultur
- ✓ At lære alle som er involveret i projektet om Scrum – og sikre at alle følger Scrum regler og praksis
- ✓ Ansvar for at lede, guide og coache udviklingsteamet
- ✓ Fjerne forhindringer for teamet

SPIONSKATTEJAGT - *[SCRUM ROLLER FORTOLKET AF EN 6 ÅRIG]*

JULIAN



Product Owner

SENDER ARBEJDERE UD FOR AT FINDE LEDETRÅDE. BAGEFTER SENDER JEG DEM TILBAGE OG SÅ SKAL DE SIGE, HVAD DET ER, DE HAR FUNDET UD AF.

FERDINAND



Team

SKAL HOLDE METALDETEKTOREN OG GENKENDE LEDETRÅDE OG LÆSE SKATTEKORTET.

LEONORA



Scrum Master

GÅ BAGERST OG SE OM ALLE ER MED. GÅ RUNDT OM DEM DER ARBEJDER, OG SE, OM DE ALLE SAMMEN GØR DET ORDENTLIGT OG HAR DET GODT. OG HVIS DER ER EN FJENDE SÅ KÆMPER HUN IMOD DEM. OG AT ALLE HOLDER PAUSER.



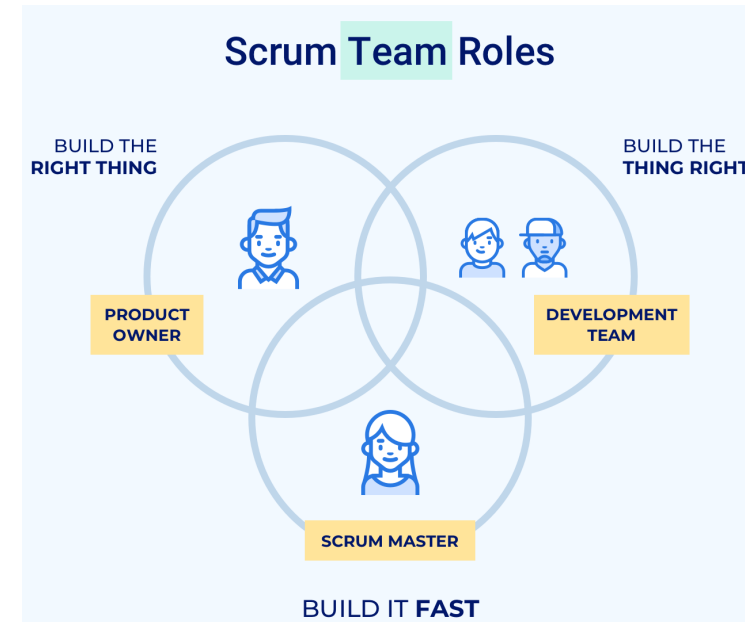
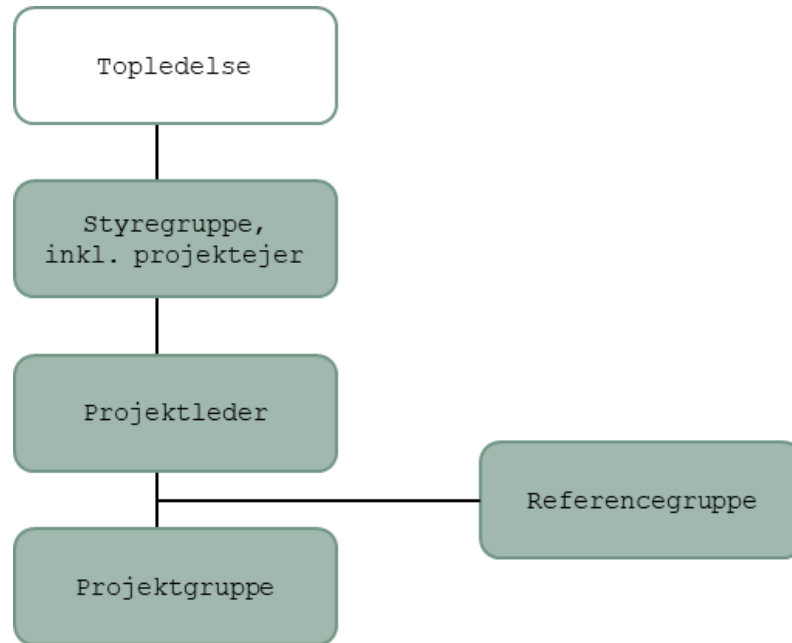
DISKUSSION AF PROJEKTROLLER OG ANSVAR

Forskellen på en traditionel projektorganisation og en scrum-organisation?

Projektlederens rolle overført til Scrum? (gruppe 1, 2, 3)

Projektejerens rolle overført til Scrum? (gruppe 4, 5, 6)

Udviklingsteamet i traditionel vs scrum organisation? (gruppe 7, 8)



KEY POINTS

- ✓ **Målsætning** opdeles i 3 typer mål: 1)formål 2)leverancer og 3)succeskriterier
- ✓ Leverancer afstemmes i forhold til projekttrekanten
- ✓ Succeskriterierne skal gøre formålet målbart og skal være SMART formuleret (specifikke, målbare, accepterede, realistiske og tidsfaste)
- ✓ **Målhierarkiet:** Når formålet er sat på væggen kan man bevæge sig op og ned i målhierarkiet ved at spørge hvorfor og hvordan. Fortsætter man at spørge hvordan, vil leverancerne blive mere og mere detaljerede
- ✓ **Adfærdsmæssige effekter** – hvis forretningsmæssige effekter skal realiseres, forudsætter det en ændring i adfærd hos en række medarbejdere (organisationen) → giver input til træning og forandringsledelse
- ✓ **Projektorganisationen** består af: styregruppe inkl projektejeren (PRINCE2 opsætning er god); projektlederen; projektgruppen; referencegruppen
- ✓ Scrum roller; Product Owner, Scrum Master, Developers
- ✓ Forskelle i forhold til rollernes ansvarsområder i traditionel vs Scrum organisation



NÆSTE GANG – LEKTION 3

Tema:

- Projektlederens rolle og Teammanagement
- DISC profiler og projektgruppens udviklingsproces

Læse:

- PIP kap 9 - Ledelse af Gruppen
- Hammerich, Else, Den enkle og besværlige konfliktløsning.

Tage følgende test:

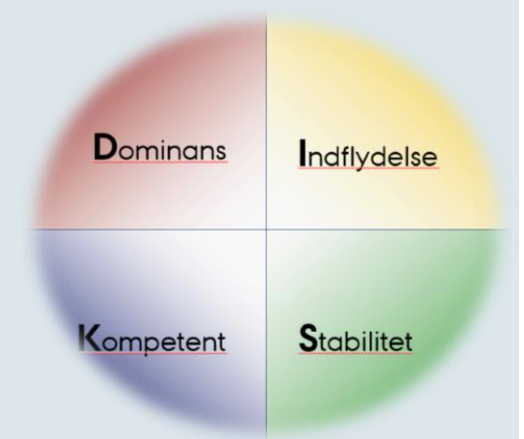
Gå ind på:

<https://personprofil.dk/>

Vælg “private”:

Ta’ testen 😊

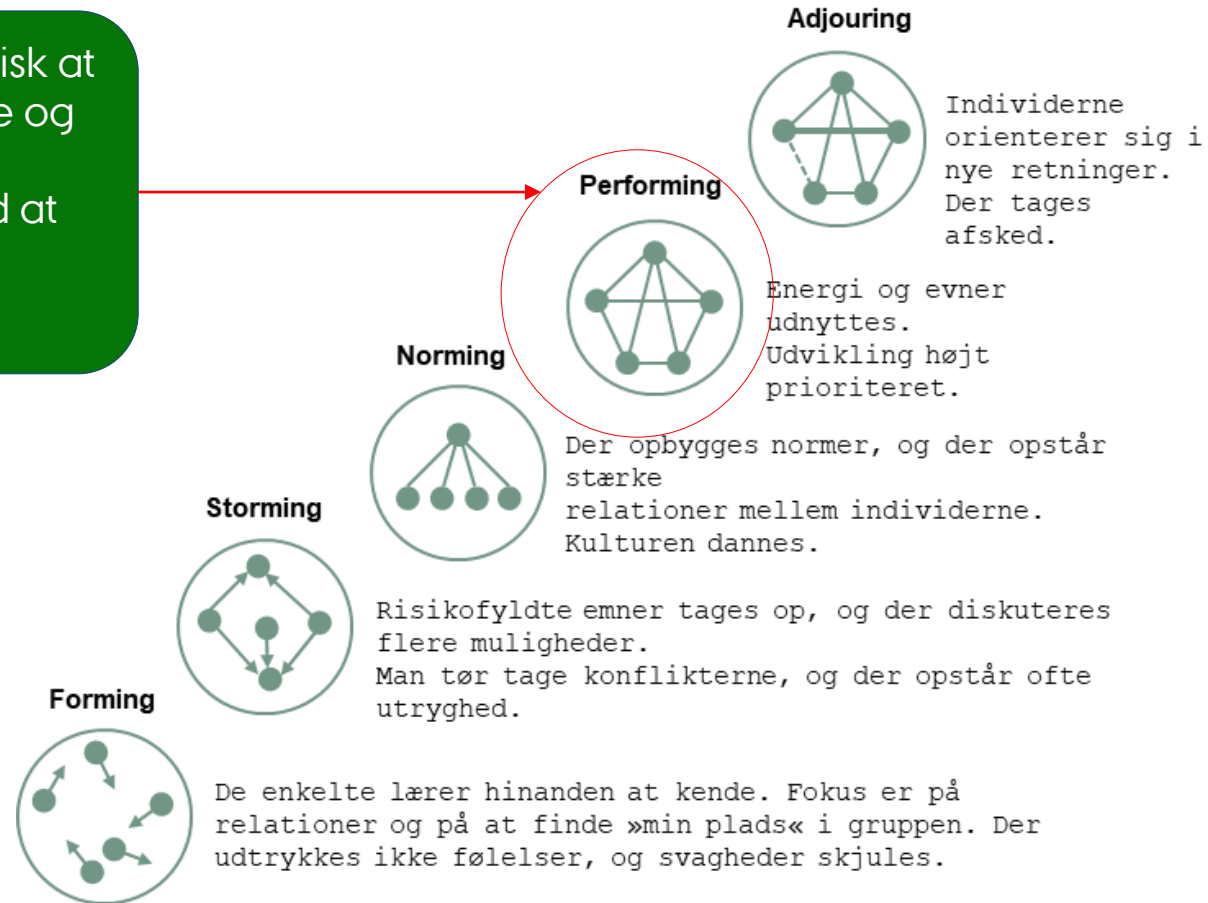
Medbring testen og dine farver til gruppen 😊



PROJEKTGRUPPENS UDVIKLINGSPROCES

5 faser i gruppens udvikling

Projektlederen ønsker typisk at man er en effektiv gruppe og leverer fra dag 1. Men dette opnås ikke ved at fokusere udelukkende på arbejdsopgaverne.



PIP: 338-344



DEPARTMENT OF BUSINESS DEVELOPMENT
AND TECHNOLOGY

AARHUS UNIVERSITY

PROJEKTLEDELSE ITKO
15 SEPTEMBER 2022

MAJA DUE KADENIC
ASSISTANT PROFESSOR



HOLDØVESLER

— Opgave 1 (Formålsbeskrivelse/målanalyse) – uge 37

Der skal udarbejdes en **målanalyse** (et målhierarki). Husk at formål og delformål beskriver forretningsmæssige gevinster, som ”høstes” i fase 5, mens leverancerne udtrykker projektets indhold – leverancerne beskriver det som projektgruppen skal realisere frem til og med fase 4 i den generelle 5-fasede projektmodel.

Der skal knyttes ”SMART’e” effektmål til alle delformål, der ikke ”nedbrydes yderligere”.

Leverancebeskrivelserne skal opfattes som store grove klumper af projektplanen – der arbejdes videre med projektplanen i opgave 8. I det omfang der diskuteres proceskriterier (succeskriterier med relation til projektprocessen) medtages disse succeskriterier i opgaveløsningen, men det skal bemærkes, at drøftelsen af proceskriterier også medtages i opgave 8 (arbejdet med projektplanen).



GRUPPER



Maja

No.	Gruppemedlemmer
1	Henrik Korsgaard Christensen
	Maria Josselyn Skovhus Andersen
	Ann Elisabeth Bisgaard Rasmussen
	Frederik Nedergaard Surrow
	Andreas Bruun
2	Alma Frank
	Cecilie Wittorff Andersen
	Armin Jakic
	Jens Kjellerup Lassen
	Troels Holtse Reinhardt Christiansen
3	Shermin Hooshyar
	Andreas Højer Riis Frandsen
	Kevin Christensen
	Simon Nødskov Azizi
	Frederikke Thyssen Vexø
4	Nasradin Cali Roble
	Amalie Dalgård Pedersen
	Morten Charles
	Maja Xia Stald Pallesen
	Suvethini Kandasamy



Anna

5	Ayan Ibrahim Ahmed
	Pehr Laurits Håkansson Rasmussen
	Simone Rosendal Ringsted
	Mikkel Plejdrup Hedelund Østergaard
	Emma Lilliendal Larsen
6	Ebbe Østergaard Pedersen
	Katrine Stendorff Albæk
	Rahul Rajkumar
	Tobias Hartmann Vester
	Line Ravn



Josefine

7	Anne Meldgaard Mygind
	Linqiong Zhuge
	Marshall Francis Love
	Gustav Krog-Meyer
	Zenna Emma Linnéa Fiscella
8	Ulrikke Boysen Bruun
	Altin Gashi
	Alex Rything Andersen
	Mette Tannebæk Olesen
	Trine Wad Larsen



DEPARTMENT OF BUSINESS DEVELOPMENT
AND TECHNOLOGY

AARHUS UNIVERSITY

PROJEKTLEDELSE ITKO
15 SEPTEMBER 2022

MAJA DUE KADENIC
ASSISTANT PROFESSOR





AARHUS
UNIVERSITY