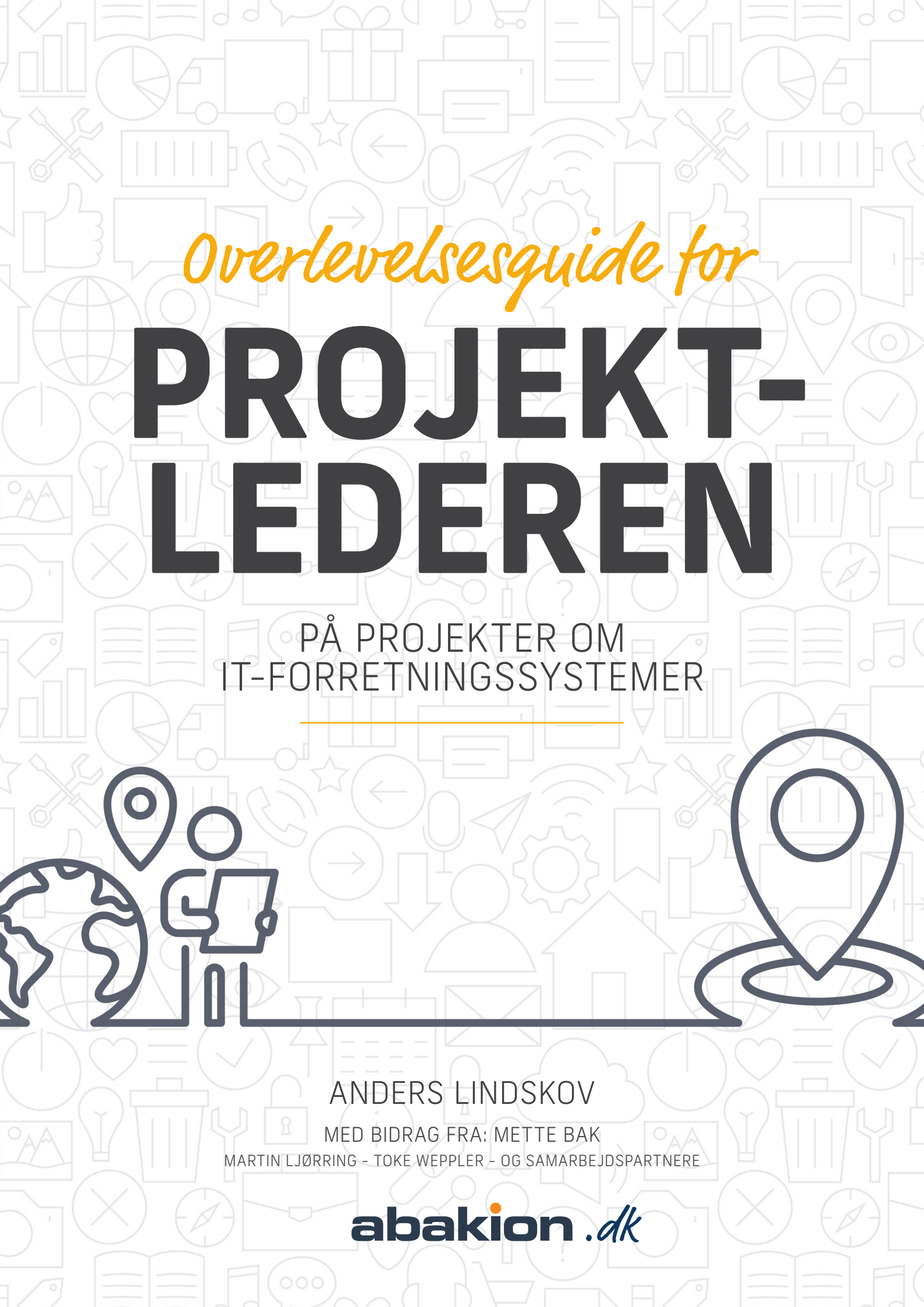




Overlevelsesguide for **PROJEKT- LEDEREN**

PÅ PROJEKTER OM
IT-FORRETNINGSSYSTEMER



ANDERS LINDSKOV

MED BIDRAG FRA: METTE BAK

MARTIN LJØRRING - TOKE WEPPLER - OG SAMARBEJDSPARTNERE

abakion.dk

indhold

- 4 Projektorganisationen
"For at overleve som projektleder, skal du kigge både opad og nedad."
- 6 Roller og ansvar
"Du skal planlægge og styre projektet i mål, så det opfylder de mål, som ledelsen har fastlagt, inden for budget og tidsplan, som er aftalt."
- 10 Hvem skal være projektleder?
"Hvad skal en projektleder kunne, og kan du spejle dig i det?"
- 13 Projektets målsætninger
"Det er ikke en gevinst, at 'det nye system er sat i drift' ..."
- 16 Den gode start på et projekt
"Det er de ting, du skal sætte fokus på helt fra begyndelsen."
- 20 De primære værktøjer
"Vi lægger nogle værktøjer i din projektleder-værktøjskasse."
- 24 Projektlederens karaktertræk
"Der er fem karaktertræk for projektlederen, vi gerne vil tale om."
- 28 Kommunikation
"Vær mere proaktiv, gentag hyppigere, og gå i flere detaljer."
- 32 Modstand
"Nu bliver det lidt mere alvorligt. Nu skal vi snakke om modstand."
- 38 Forandringsledelse
"IT-projekter skaber forandringer, og dem skal alle være parate til."
- 43 Workshops
"Før workshops begynder, så skal du kigge på leverandørens bemanding."
- 44 Ændringer
"Hvis der dukker noget op, som man ikke kan leve uden, så bliver det til en ændringsanmodning."
- 46 Test
"Hvis der er én pointe, du skal tage med dig om test, så er det: Gør det."
- 54 Ordbog
"Her kommer de mest almindelige indforståede projektleder-udtryk."

Det er første dag i det nye samarbejde med IT-leverandøren, der skal implementere jeres nye forretningssystem, og jeres projektleder byder velkommen. Det kunne være dig.

Det er første gang, du har opgaven at være projektleder. Du synes, det virker spændende, men du er også lidt usikker på, hvad rollen egentlig indebærer.

Det bliver spændende, hvem der skal deltage i de forskellige aktiviteter. Du ved ikke lige, hvem der har ansvaret for at udpege medarbejdere. Der var nogen, der ved kaffemaskinen sagde til dig, at de i hvert fald ikke har tid, men det må ledelsen jo have en holdning til. Der kommer nok en udmelding på et tidspunkt.

Du kommer også til selv at være datamigreringsansvarlig og test manager plus et par andre roller, du ikke kender endnu, men som vil ramme dig undervejs – og du ved desværre ikke, at det bliver et problem.

Du har ikke nogen holdning til, hvordan aftaler og dokumenter bliver håndteret. Indtil videre har du e-mailet og gemt dokumenter på et fællesdrev. Leverandøren snakker om et website, hvor du kan se deres opgaver, men det kender du ikke lige.

Der var en fra en anden afdeling, der spurgte dig, hvad formålet med projektet egentlig er. Du syntes, at det var et lidt mærkeligt spørgsmål. Formålet er jo at få et nyt IT-system. Er det ikke åbenlyst?

Du kommer til det første møde med leverandøren, og de spørger om projektorganisation, projektplan, forandringsledelse, og flere andre ting, som giver dig en følelse af, at du måske er kastet ud på lidt dybt vand.

Vi kan allerede nu fortælle dig, at dit projekt vil løbe ind i mærkbare problemer. Det er godt, at du har denne bog i hånden. Læs den. Og så kan du tage fat på projektleder-rollen bagefter.



Dette er en overlevelsesguide til den nyudnævnte projektleder på et IT-projekt, især for forretningssystemer som ERP, CRM, BI, E-commerce, Supply Chain Management, Produktionsstyring og andre typer forretningssystemer, som involverer flere afdelinger og griber ind i virksomhedens forretningskritiske arbejdsprocesser.

Bogen er til dig, der er uerfaren projektleder. Scope, Fit/gap, POC, Gemba, Scrum, Gantt, WBS, UAT og Agile er fremmedord, og "vandfald" er noget man ser i naturen. Tjek ordbogen til sidst, hvis du vil lære at tale projektledersprog, men denne bog er renset for indforståede udtryk. Det er en lavpraktisk forklaring af, hvordan du overlever som projektleder på et forretningssystem-projekt – og får det til at blive en succes.

Tillykke med din nye tjans som projektleder. God fornøjelse med bogen.

PROJEKTORGANISATIONEN

Som projektleder indgår du i et samarbejde med en række kolleger om at gennemføre projektet. Vi begynder din rejse som ny projektleder med at få styr på projektorganisationens roller.

Projektlederen er Projektleder

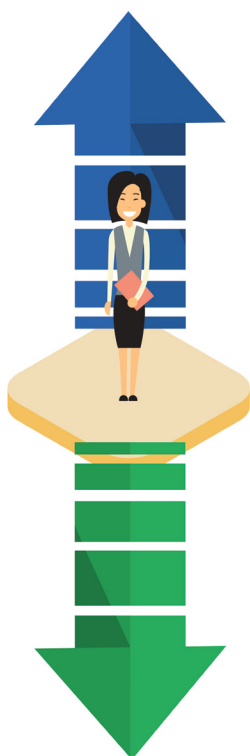
Hvis du er projektleder – så er det den rolle du har. Du skal ikke have mange andre hatte på samtidig. Det kan naturligvis være ret svært, hvis man er en mindre organisation. Men hvis du er projektleder, så skal du være projektleder.

Du kan også godt tage andre overordnede ansvar, som fx test manager, men det fungerer ikke, hvis du også bliver aktivt udførende, for så kommer du for langt ned i de daglige detaljer, og så kan du ikke holde overblikket, og du får sværere ved at anlægge en ledelsesmæssig vinkel, foretage svære prioriteringer og motivere dine udførende kolleger.

Hvis du ikke får fordelt rollerne, så ender du med at skulle lave alt selv, og det kan du ikke.

Din placering i hierarkiet

Hvis du skal overleve som projektleder, så skal du kigge både opad og nedad i hierarkiet.



Du skal kigge opad mod ledelsen og aftale, hvem der kan bestemme over dig.

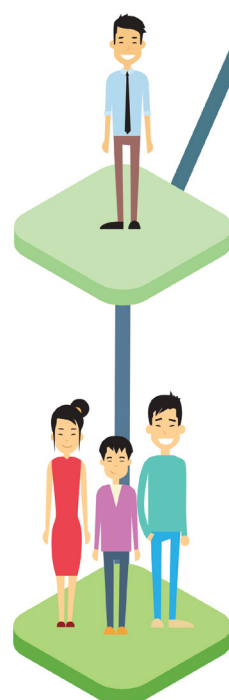
Du skal have nogen, som du kan aflevere store udfordringer til, og som kan hjælpe dig med svære beslutninger, der rækker ud over dit ansvarsområde.

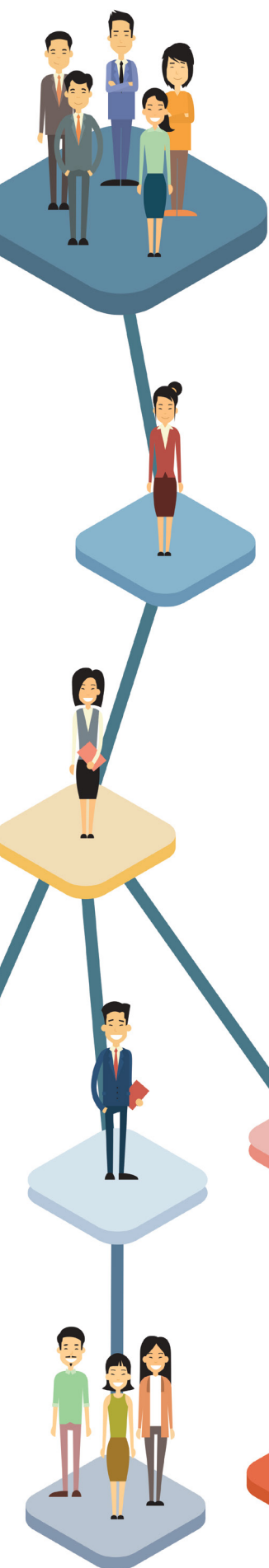
Den person kalder vi som regel for en "**projektejer**".

Du skal også kigge ned i hele organisationen og engagere dine kolleger, fordi du skal have hjælp til at udføre alle de konkrete opgaver.

Det vigtigste er at få udpeget "**procesejere**". De er ansvarlige for de enkelte dele af projektet, og det er dem der skal træffe beslutninger og sørge for, at der er ressourcer til at udføre projektet, fordi de har ledelsesretten over de personer, du skal have sat i arbejde i projektet.

Lad os få styr på hierarkiet i projektet.





Projektorganisationen

Øverst i projektet skal der være en styregruppe, som er den øverste beslutningsmyndighed i projektet, og den består af ledende medarbejdere fra både din virksomhed og fra leverandøren. Styregruppen er projektets bestyrelse. Hvis du forsøger at implementere et forretningskritisk IT-system uden forankring i ledelsen, så løber du ind i problemer undervejs. Og i den forbindelse er "forankring" ikke blot, at projektet er godkendt af ledelsen. De skal sidde med ved bordet i styregruppen og gerne have hånden på kogepladen.

Styregruppen skal udnævne en projektejer, som har det overordnede ansvar for at projektet bliver en succes, både hvad angår tidsplan, budget og forretningsmæssige målsætninger.

Projektejeren er over dig i projektets hierarki og skal kunne løse de problemer, du har behov for at eskalere. Projektejeren skal tage ejerskab for projektet og aktivt sikre opbakning, ressourcer og en tænke helt frem til at have plan for forløbet efter projektet.

Det skal være en enkelt person, og det er naturligvis bedst, hvis vedkommende har en personlig interesse i projektets genstandsområde. Det skal være en person, som er højt placeret i hierarkiet og har den nødvendige beslutningsmyndighed til at sikre projektets momentum.

Så har vi projektlederen. Det er dig.

I projektets hierarki kommer vi så til **procesejerne**, som har ansvar for hvert sit fagområde eller afdeling. De er som regel afdelingsledere for pågældende område, og de har relevant viden og myndighed til at træffe beslutninger om, hvordan processer og systemer skal fungere på deres eget område.

I virksomhedens organisation har de måske flere stjerner på skuldrene end dig, men i projektets hierarki er de faktisk lavere rangeret end dig. Det bør alle forstå. De skal respektere din rolle nok til at du kan lede projektet.

Og nederst i hierarkiet har vi alle **projektdeltagerne**. Det er kollegerne, som skal bruge systemet og bidrage til projektet på specifikke detaljeområder, fx i workshops, test, uddannelse osv.

ROLLER OG ANSVAR

Rollen som Projektleder

Du har fået rollen som projektleder, men hvad betyder det egentlig? Hvad indebærer det at være projektleder?

Du har det overordnede ansvar for, at projektet bliver en succes. Konkret betyder det, at du skal planlægge og styre projektet i mål, så det opfylder de målsætninger, som ledelsen har fastlagt, inden for det budget og den tidsplan, som er aftalt.

I praksis betyder det, at du skal tøjle og styre et stort antal mennesker internt og eksternt, som sikkert har forskellige holdninger og præferencer.

Dit arbejdsfelt er det, som klassisk kaldes for **"projektledelsestrekanten"**.

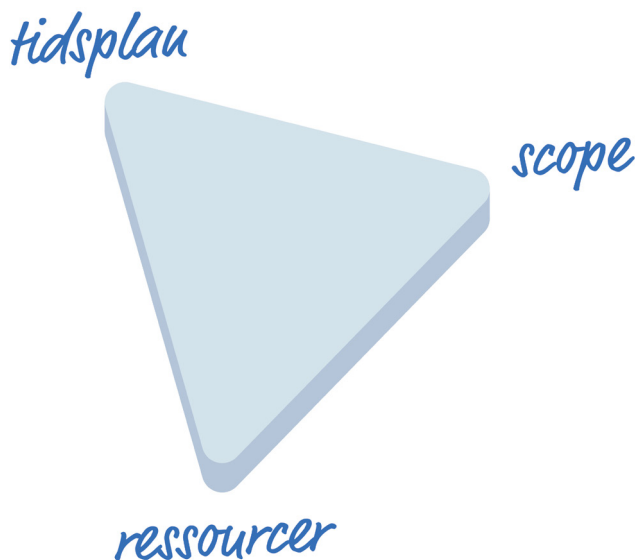
Hjørnerne er tidsplan, ressourcer og scope (afgrænsning af løsningens omfang), og de er tegnet som en trekant, fordi du ikke kan hive i det ene hjørne – uden at flytte de andre.

Hvis fx scope ændrer sig, så har det en konsekvens for enten ressourcer eller tidsplan eller begge dele, og din opgave som projektleder er at håndtere ændringen.

Hvis du fx oplever, at du ikke kan få de nødvendige ressourcer til projektet, så kan det have den konsekvens, at tidsplanen må forlænges, eller at scope formindskes eller faseopdeles – men det er vigtigt at understrege, at det er ikke din beslutning.

Du har som projektleder ansvar for at opdage udfordringen og gøre den synlig, og du skal foreholde den for de rette personer og forklare alle muligheder og konsekvenser, så de kan træffe en beslutning om, hvordan udfordringen skal håndteres.

Den beslutning skal du føre ud i praksis ved at ændre planer og bookinger, og sørge for at alle relevante personer er informerede om ændringen. Men det er ikke projektlederens opgave at træffe selve beslutningen.



Hvem er Procesejere?

Der er typisk en procesejer for hver afdeling i virksomheden, således at procesejeren kan træffe beslutningerne om forretningsprocesserne i sin egen afdeling.