

WHITEPAPER

Hvordan optimerer vi projektorganisationen?

Lean Project Management



Executive summary

Vi tænker dette whitepaper som et indlæg i debatten om effektiv projektstyring og løbende optimering i af projektorganisationer. Vi erkender, at vi gaber over et stort emne og har prioriteret at komme hele vejen rundt frem for at gå i detaljen. Det er vores håb, at helhedsperspektivet på det vi kalder Lean Project Management kan inspirere og udfordre, selvom vi langt fra giver alle svarene, og selvom de enkelte brikker i helheden langt hen ad vejen er kendte metoder.

For mange organisationer i dag har man en planlagt portefølje af projekter og programmer med et antal af ressourcer til gennemførsel af leverancerne. Man sidder ofte i den situation hvor ressourcerne er knappe uden mulighed for ansættelse. Derfor er det afgørende for at man bliver endnu bedre til at eksekvere på måden man leder og styrer sin projektforretning på – fra portefølje til projekt eksekvering.

Det er bevist, at der er gevinster at hente ved at se på sit leverance apparatet og måden hvorpå man kan øge leveringshastigheden i projekterne. Effektiv eksekvering af projekter kan direkte måles på virksomhedens bundlinje og det handler om hvordan man kan få flere projekter igennem sit eksisterende ressource apparatet.

Der er arbejdet med dette i mange år, og 3 fokusområder som styrker evnen til eksekvering skal findes igennem:

1. Project measurement
2. Project lead time
3. Project Innovation

Indledning

De fleste organisationer har i dag en ret god idé om, hvor de skal hen. De har defineret deres overordnede formål. De har sat deres projekter, porteføljer og har en plan for, hvordan de skal nå deres overordnede mål. De har endda de rigtige mennesker ansat. De rigtige kompetencer er til stede for at de kan eksekvere projekterne og den viden, der er behov for er tilstede. Alligevel er der noget galt. Projekterne står stille. Menneskene har travlt. Der refereres ofte til the execution gap. Dette white paper beskæftiger sig udelukkende med denne problemstilling.

Lean Project Management

Vi betragter overordnet set projektorganisationen som en driftsorganisation med en række mere eller mindre stabile processer, hvor objektet, der bevæger sig downstream i processen er selve projektet. Projektet reduceres konceptuelt til en sag i en administrativ proces. Det vi ønsker at optimere er den tid, hvor projektet sovser rundt i processen.

Går vi planken ud på den erkendelse kan vi anvende en række af de procesforbedringsmetoder, der allerede har skabt beviselige resultater indenfor andre domæner, nemlig produktion, service og administration. Hvis vi kigger med disse briller på projekteksekveringsmaskinen fremkommer der en række interessante observationer, herunder kategoriseret i hhv. i disciplinerne Project Measurement, Project Innovation og Project lead time

PROJECT MEASUREMENT (VISUALISERING)

- Processtandarder i skikkelse af stage gate modeller bliver essentielle for, hvordan vi minimerer tilbageløb og sammen med rapporteringsstandarder og synlige målstyring metrics sikrer, at der ikke er tvivl om status på de enkelte projekter

PROJECT INNOVATION (VARIATION)

- Projektets kompleksitet og omfang er blot kilder til procesvariation, der skal tages højde for. Det samme er tilfældet med introduktion af nye ideer. Så ændres scope og dermed lead time. Det er derfor vi skal have en procedure for hvordan man evaluerer og prioriterer ideer, således at ændringerne bedre kan styres og at man holder fokus på scope og krav i projektet.

PROJECT LEAD TIME (WASTE)

- Ved at kigge på projektets værdistrøm får man desuden øje på en lang række klassiske spildtyper, såsom overprocessering, ventetid, bevægelse, fejl og kompetencer. Project lead time handler om at fjerne disse spildkilder så vi kan komme først på markedet eller nå flere projekter med den samme arbejdsstyrke

Tilgrænsning

Som led i vores arbejde med optimering af projektorganisationer ser vi på sammenhængskraften mellem ledelsesprocesser, kultur og projekteksekvering. Vi kigger på en række afprøvede processer og ser på, hvordan disse kan optimere projekterne med henblik på leverancen. Processerne der én for én vil styrke organisationens evne til at eksekvere projekter kan betragtes hver for sig eller samlet i en række discipliner, der tilsammen opfylder målsætningen om at levere flere projekter på den samme tid.

Vi har bygget dette white paper op i tre hovedafsnit:

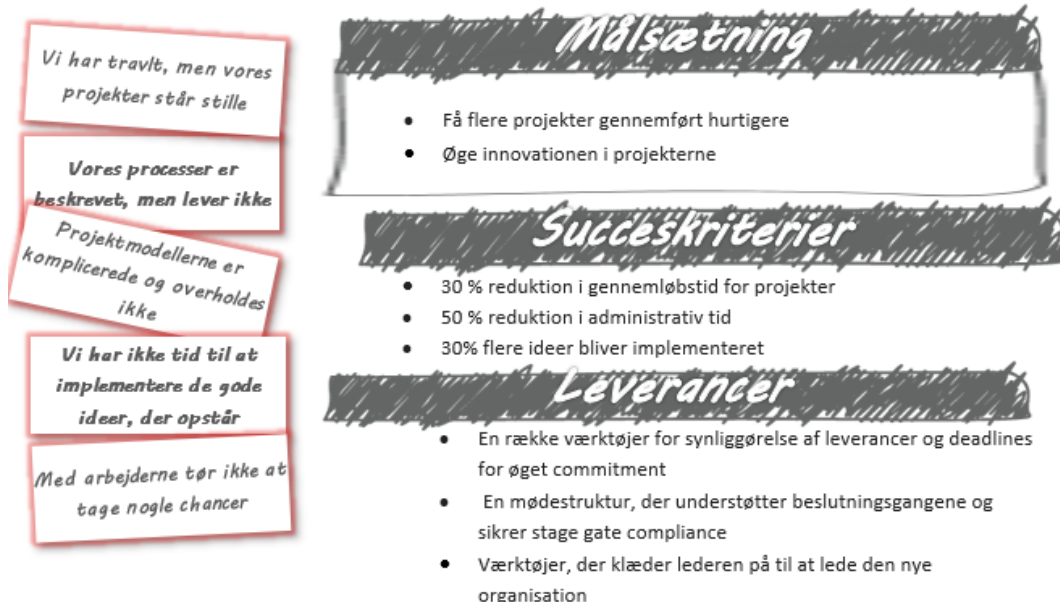
1. En introduktion til Lean Project Management som begreb og til den holistiskemodel for sammenspillet mellem en række processer, som vi lancerer som best practice referenceramme for optimering af projekt organisationer.
2. En beskrivelse af de enkelte komplementære processer, samt de succeskriterier man bør opstille for hver enkelt proces for at opnå succes med Lean Project Management
3. En perspektivering af potentialet i at turde investere ressourcer og tid på Lean Project Management.

Lean Project Management

Lean Project Management

Der findes en række velafprøvede værktøjer og metoder til at opnå en bedre, hurtigere og billigere projekt eksekvering. Der findes også en række frameworks, der beskriver hvilke standarder, der er gode at arbejde med, herunder Prince II, IPMA o.l., men der mangler et overordnet framework for, hvordan sammenspillet mellem disse discipliner og processer rent praktisk kan sikre at vi eksekverer anderledes på vores projekter og hele leverance apparatet rundt omkring projekterne. Det er i al sin beskedenhed det vi ønsker at komme med vores bud på.

Formålet med Lean Project management er at smøre maskinen, sikre sig at tandhjulene passer og finde det gear, hvori organisationen eksekverer bedst. Formålsbeskrivelsen for at implementere kunne i sin enkelthed fremstå som herunder:



Med afsæt i en række af organisationens pains defineres målsætning, succeskriterier og leverancer. Vi sikrer, at der er en logisk sammenhæng ved at spørge hvordan? Når vi går nedad i modellen og hvorfor? Når vi går opad i modellen. Er der ikke sammenhæng mellem de tre niveauer er kæden hoppet af undervejs og vi må revurdere formålet eller leverancerne.

ET BEST PRACTICE FRAMEWORK

Et best practice framework opsummerer en større mængde erfaring indsamlet og opbygget gennem domæne eksperter mangeårige arbejde. Formålet er at definere og beskrive en organiserende, en process og værktøjer til, hvordan vi mest effektivt kan udføre en række opgaver inden for det specifikke domæne. Projektledelse er et meget stort domæne at dække, hvorfor vi med begrebet Lean project management i denne kontekst ønsker at trække de praksisser ud, der kan henføres til de tre temaer; project measurement, project lead time og project innovation rate.

Lean Project Management

FORANKRING OG IMPLEMENTERING

For at forbedre organisationens effektivitet og sikre den fornødne forankring af frameworket skal der dedikerede folk til, der kan kostumisere de enkelte processer så de passer ind i organisationen. Den vigtigste egenskab for disse centrale personer er at konversere, samarbejde og tage ad hoc beslutninger.

I gennem lean project management frameworket ændrer vi den måde folk arbejder på ved at ændre den måde de interagerer på. Vi opsætter nogle standarder for, hvordan vi følger op på ting, hvordan vi giver feedback og hvordan vi åbner vores løsningsrum, så vi kan lave endnu bedre løsninger til vores kunder. Interaktion mellem mennesker er spontan, uforudsigelig og følger ikke en fast orden. Derfor er de svære at supportere gennem systemer. Derfor er der behov for en fleksibel letvægtstilgang til at understøtte processerne i et projektmiljø.

En del virksomheder tager fejl af sammenhængen mellem kontrol og forankring af best practice frameworks. Det er tvivlsomt om man opnår noget ved traditionel opfølgning og udarbejdelse af lange procesbeskrivelser for de enkelte praksisser, specielt i organisationer med højtuddannede medarbejdere. Procesbeskrivelser er i traditionel forstand rigide, dyre at vedligeholde og sjældent afdækkende for de problemstillinger, der kan opstå. Derfor imødekommer de ikke behovet for fleksibilitet og dynamik.

Implementering af processerne defineret i dette framework inkluderer at:

1. Forstå hele domænet samt de berøringer det har til andre projektledelsesdiscipliner
2. Prioritere og evt. udvælge relevante processer og være bevidst om de fravalg det indebærer
3. Konkretisere de abstraktioner, der er præsenteret i frameworket
4. Kortlægge konkretiseringerne i forhold til målgruppen og miljøet, herunder
 - a. hensyntagen til roller og ansvarsbeskrivelser
 - b. kompetencer
 - c. mindset
5. Involvering af alle medarbejdere for at sikre at alle bliver hørt

Best practice framework for execution management frameworket kan som indikeret splittes op i tre temaer; performance measurement, project lead time og project innovation rate

Her beskriver vi de overordnede målsætninger for hver af disse temaer. De underliggende processer beskrives i næste afsnit.

PROJECT MEASUREMENT

Project Measurement skal hjælpe os til at fokusere, beslutte hurtigere og bedre. I gennem disse processer styrkes organisationens evne til at fokusere på hvad er det man ønsker at opnå. Gennem tavlemøder skabes en naturlig prioritering, "must win battles" bliver tydeliggjort og fokus er på at levere til kunden til den lovede pris, tid og kvalitet.

Lean Project Management

De mest succesfulde organisationer inden for dette område lykkes med at hver medarbejder, hver dag ved om han har nået det han skal og om teamet er ved at tabe eller ved at vinde. KPI'erne skal være påvirkelige for den enkelte medarbejder så der er et indbygget incitament til at blive helt færdig med opgaven, inden man kører hjem.

PROJECT LEAD TIME

Den grundlæggende logik i arbejdet med project lead time er at fokusere på de aktiviteter, der har størst effekt på den samlede gennemløbstid for projekter. Vi lavede en analyse af hvilke problemer udviklere ser som værende mest forhindrende for effektiviteten af deres arbejde og nåede frem til at 80 % af problemerne stammer fra 20% af deres daglige opgaver. Herunder planlægning, skift mellem projekter, rework etc. Med udgangspunkt i disse problemer etableres nedenstående processer, der skal styrke organisationens evne til at tænke leveranceorienteret, agere afslutningsorienteret og opnå tidligere proof of concept gennem frontloading af viden.

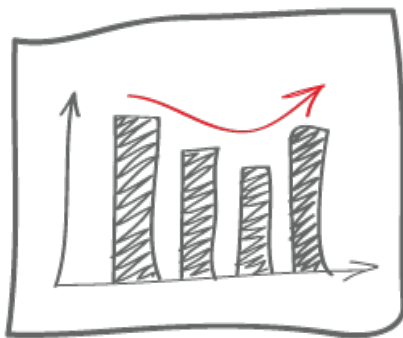
PROJECT INNOVATION

Innovation er et udpint ord! Vi mener at innovation er den proces, der sikrer at vi får nye ideer, følger op på dem løbende og sikrer os at de bliver implementeret i praksis. Tre af hjørnestenene i innovation er lateral tænkning, feedback og transparente idegenereringsprocesser. Processerne herunder supporter disse overordnede målsætninger og den kultur, der skal være tilstede for at en organisation kan håndtere innovation. Processerne er defineret ud fra en alt andet lige betragtning, hvilket betyder at der er en række andre ting, der kan spille ind på, hvor innovativ en organisation er. I særdeleshed har kulturen signifikant indflydelse.

Er der tale om en nulfejlskultur er det alt andet lige sværere at opnå banebrydende innovation. Så, gør det lovligt at fejle og indrøm gerne selv når du tager fejl. Det styrker din integritet.

TEMA: Project Measurement

MÅLSTYRING



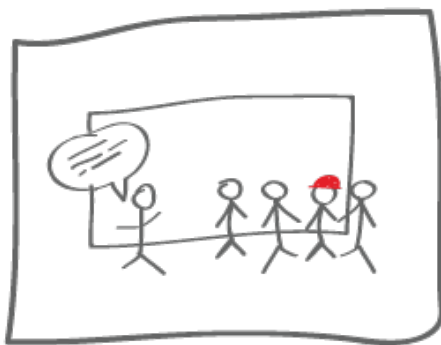
Målstyring dækker over processen, der skaber den nødvendige afgrænsning, tilgrænsning og prioritering af opgaver.

Formålet med målstyring er at skabe en rød tråd ned gennem organisationen via projektgruppen, mellemledelsen og ledelsen for at sikre at alle trækker i den samme retning. Desuden opfordrer det til at træffe beslutninger baseret på data og at igangsætte forbedringsinitiativer, der er linket til projektets succeskriterier.

SUCCESKRITERIER FOR MÅLSTYRING:

- Nedbryd overordnede mål til afdelingsmål og teammål
- Mål på leverancer og ikke på aktiviteter
- Definer mål som individet kan påvirke og som er enkle at måle
- Synliggør og involver teamet i målstyringen via ugentlige tavlemøder
- Forbedringsaktiviteter igangsættes med udgangspunkt i målstyringen

TAVLEMØDER



Tavlemøder erstatter en række andre statusmøder. Tavlemøderne bidrager til effektivisering af møder og beslutningsgange. Møderne sikrer nærværende ledelse og tæt opfølgning på de operationelle opgaver.

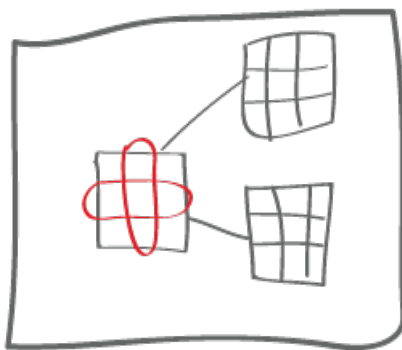
Tavlemøderne har til formål at skabe et fælles billede af de opgaver, der skal løses og de milestones, der er nært foreliggende. Tavlemøder understøtter en række heuristiske processer, idet der er fokus på energi, visualisering og foretagsomhed ved en fysisk tavle.

SUCCESKRITERIER FOR TAVLEMØDER:

- God facilitering og styring af leder eller betroet medarbejder
- Max 30 min alt inklusive
- Øget videndeling og videnskabelse
- Skaber øget overblik og fjerner spild
- Fælles og transparent beslutningstagning

Lean Project Management

STANDARDISERET RAPPORTERING



Standardiseret rapportering henviser til den process, hvorved data flytter sig på tværs og på langs i organisationen for at nå ud til beslutningstagere og interessenter.

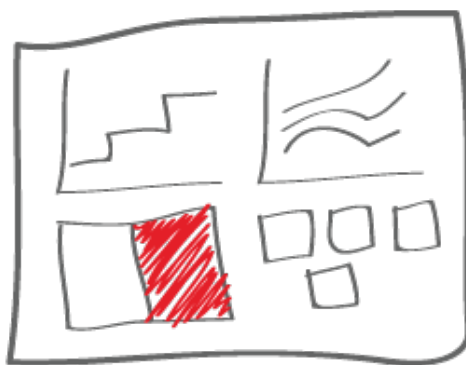
Formålet med standardiseret rapportering er at forkorte vejen fra data fødes til data fortolkes og bliver til egentlig information, der anvendes i beslutningstagning. Standarderne er essentielle i multiprojektorganisationer, hvor data skal sammenlignes horisontalt og aggregeres vertikalt.

Hvad enten man anvender IT eller håndbåret data er der behov for standarder, der sikrer en smertefri rapportering.

SUCCESKRITERIER FOR STANDARDISERET RAPPORTERING

- Få dataformater
- Utvetydig rapportering
- Rød og grøn trafiklys
- Giver overblik og henviser til detaljer
- Hurtig afrapportering

MÅLSTYRINGSTAVLEN



Refererer til processerne vedrørende synliggørelse af målstyringsdata, hvorved målingerne bliver nærværende for den enkelte og overbliksskabende for lederen.

Målstyringstavlerne er tæt forbundet til målstyring og tavlemøder. Formålet er at nedbryde den overordnede målsætning til en række operationelle kpi'er, at diskutere performance i forhold til mål og løbende arbejde med forbedringsinitiativer, der støtter op om disse indikatorer.

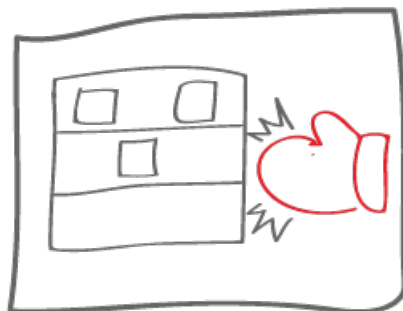
SUCCESKRITERIER FOR TAVLEMØDER:

- Max 3 kpi'er
- Klare definitioner for og synliggørelse af om målene er opfyldt
- Anvend kun rød og grøn til indikation af status

Lean Project Management

Tema: Project lead time

UDFORDR' PLANEN



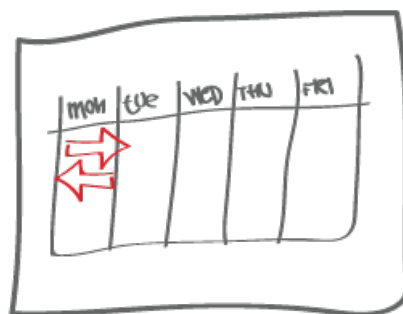
En fast agenda og et interval for, hvornår planen udfordres og gennemgås med henblik på at eksekvere projektet hurtigere. Fokus på, hvilke milestones, der kan flyttes frem i tid.

Udfordring af planen er en lederstyret proces, der reducerer ukritisk copy-paste af tidligere projektplaner og sikrer at deltagerne løbende bliver stillet til ansvar for de opstillede milestones og tvinges til at undersøge mulighederne for at udføre opgaverne hurtigere.

SUCCESKRITERIER FOR AT UDFORDRE PLANEN:

- Lederen tør at udfordre deltagerne
- Udfordring af planen udføres med et fast interval
- Når projektets scope ændrer sig afholdes en session, hvor planen udfordres

SYNKRONISEREDE MØDER



Møder synkroniseres så sekvensen og frekvensen understøtter organisationens beslutningsprocesser. Samtidig sikrer vi at organisationen finder en rytme, der betyder at vi altid ved, hvornår der er møder i hvilke regi.

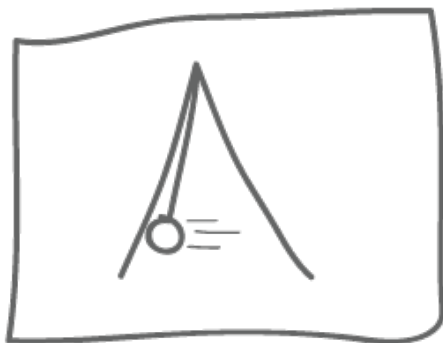
Synkroniserede møder reducerer den tid, hvor vi venter på beslutninger andetsteds i organisationen, samt den tid vi bruger på at planlægge og invitere til projektmøder og afdelingsmøder. Det bliver desuden nemmere at planlægge andre aktiviteter, idet man ved i hvilke tidsrum ens kollegaer altid er til møde.

SUCCESKRITERIER FOR SYNKRONISEREDE MØDER

- Organisationens finder sin "indre" rytme
- Gennemløbstiden for beslutninger reduceres
- Alle ved, hvornår det er bedst at ligge møder, der ikke gentages

Lean Project Management

TAKT I PROJEKTERNE



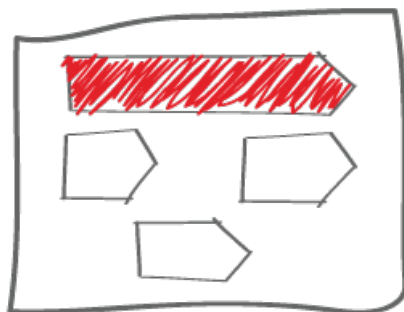
Der opnås takt i projekterne når gate reviews ligger på faste dage i måneden. Desuden er der i multiprojektmiljøer mulighed for at lave sprints i et projekt, imens et andet projekt re-planlægger.

Takt i multiprojektmiljøer gør det muligt at allokere folk til projekter i kortere perioder. Alle work packages planlægges som prints, der tager lige lang tid, f.eks. 4 uger, hvorved rytmen i organisationen forstærkes og giver medarbejderne mulighed for at restituere efter sprints på forudbestemte tidspunkter.

SUCCESKRITERIER FOR AT OPNÅ TAKT I PROJEKTERNE:

- Takten er etableret på portefølje niveau
- Der er indlagt faste review møder
- Der er faste restitution mellem sprints

FEDE PROJEKTER



Projekter, der er korte og intense kræver bedre planlægning, men har en større chance for at lykkes. Der allokeres flere resourcer til hvert enkelt projekt i kortere perioder, hvorved projektets horisont kommer tættere på og der kommer et naturligt fokus på den endelige leverance.

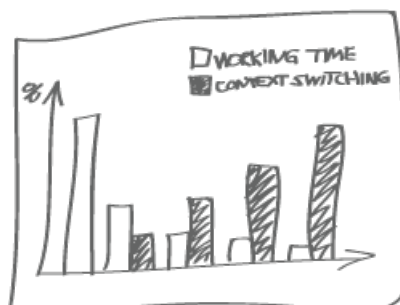
Ved at allokere flere mennesker til projekterne i kortere sprint-lignende forløb intensiveres arbejdet og momentum vedligeholdes. Desuden er det muligt at evaluere projektets effekt, idet det bliver nemmere at isolere fra en række andre projekter, der kører samtidigt.

SUCCESKRITERIER FOR "FEDE" PROJEKTER:

- Der er færre projekter i gang ad gangen
- Projekterne er blevet kortere
- Der er opnået bedre planlægning af projekterne

Lean Project Management

FÆRRE PROJEKTER PER PERSON



Projekter, der er korte og intense kræver bedre planlægning, men har en større chance for at lykkes. Der allokeres flere ressourcer til hvert enkelt projekt i kortere perioder, hvorved projektets horisont kommer tættere på og der kommer et naturligt fokus på den endelige leverance.

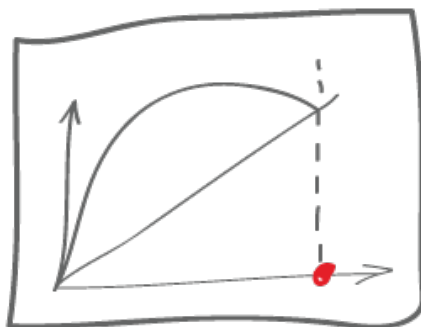
Det har vist sig, at der er sammenhæng mellem, hvor mange projekter en medarbejder er allokeret til og effektiviteten af medarbejderen. Denne grænse ligger et sted mellem 2 og 4 projekter. Dette er en

gennemsnitsbetragtning, men på grund af spildtid i forbindelse med skift mellem projekter anbefales det, at der fokuseres på at reducere antallet af tilknyttede projekter.

SUCCESKRITERIER FOR FÆRRE PROJEKTER:

- Medarbejdere er tilknyttet 2 - 4 projekter
- Der bruges kortere tid på omstilling mellem projekter
- Fokus på leverancerne er skærpet

FRONTLOAD VIDEN



Når man tilegner sig viden hurtigere end behovet opstår frontloader man viden. Frontloading handler således om at overhale den klassiske vandfaldsmodel, hvor viden opbygges gradvist i løbet af projektet og er på sit højeste umiddelbart efter projektet er afsluttet.

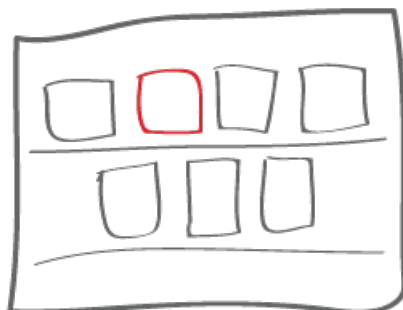
I et projekt, hvor man er opmærksom på at være på forkant med en række af de spørgsmål, der næsten altid opstår opbygges en forventning om proaktiv adfærd. F.eks. kan en række af de centrale spørgsmål allerede formuleres og endda besvares under kick-off sessionen.

SUCCESKRITERIER FOR FÆRRE PROJEKTER:

- Der arbejdes løbende med en liste over spørgsmål, som vi ike behøver svaret på lige nu, men som vi ved skal besvares inden for projektets livscyklus
- Når beslutningerne endelig skal tages har vi haft mulighed for at afprøve indtil flere muligheder og afdække spørgsmålet fra flere vinkler

Lean Project Management

VISUAL PLANNING



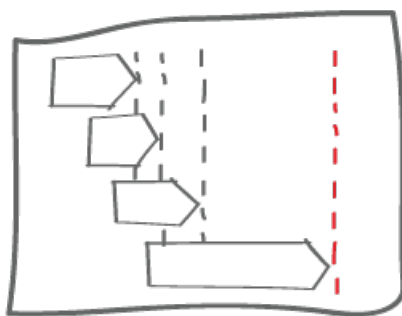
Visual planning er en proces for synliggørelse af status på hvert projekt spor, risici og nye ideer. Samtidig er det en rituel process, der understøtter løbende koordinering og korrigerende fremfor langsigtet planlægning, der alligevel ikke overholdes. Formålet med visualisering er at sikre løbende opfølgning og understøtte den løbende idégenerering. Den visuelle plan er centrum for det daglige eller ugentlige projektmøde og er projektlederens "ryg søjle" for kommunikation og

ledelse igennem projektets forløb. For projektdeltagerne opnås desuden en højere grad af forpligtelse, idet de foran samtlige projektdeltagere skal aflægge løbende rapport.

SUCCESKRITERIER FOR VISUAL PLANNING

- Der bruges kortere tid på statusmøder
- Der fokuseres mere på planlægning end på at overholde en plan
- Der er ikke behov for løbende rapportering
- Vi ved hvilke spor, der har brug for ekstra opmærksomhed eller er flaskehalse
- Fokus på leverancerne skærpes

OPTIMERING AF PROJEKTFASERNE



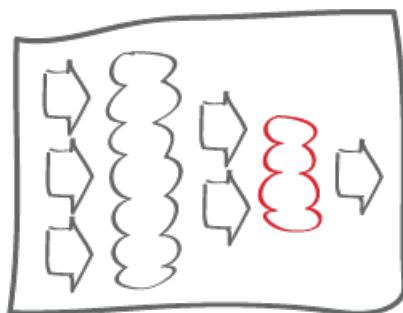
Er der tale om en moden projektorganisation med eksisterende fasemodeller kan execution management tankegangen anvendes til at kigge på de enkelte skridt i hver enkelt projektfase. Der kan være tale om optimering af kravprocessen gennem use cases, opnåelse af færre iterationer mellem design og planlægningsfasen, standardisering af baseline-udregning, standardisering af feasibility studies, samt en række standarder for, hvordan selve fase review mødet afholdes.

SUCCESKRITERIER FOR OPTIMERING AF PROJEKTFASERNE

- Der bruges kortere tid på hver enkelt fase
- Der er færre tilbageløb af projekter
- Projektfaserne optimeres og gennemløbstiden bliver hurtigere

Tema: Project innovation rate

PARALLELE PROTOTYPER



I en klassisk udviklingsproces udvikler man én løsning ad gangen, evaluerer den og ender enten med at kassere løsningen eller beholde den. Ofte er det mere af nød end af lyst at vi beholder den fremkomne løsning. Vi har brugt en del tid på at nå frem til løsningen og tanken om at pivotere lige før en gate er skræmmende. Derfor forsvarer vi gerne dårlige løsninger, hvis blot vi er sikre på at vi følger tidsplanen og kan sige at projektet er en succes.

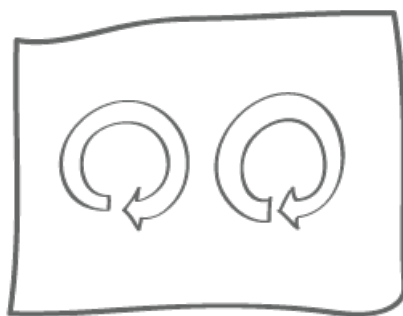
Ved at anvende processen parallelle prototyper sikrer

at man åbner et større mulighedsrum fra starten og hvis man samtidig forsøger at trække prototyperne i forskellig retning indenfor dette mulighedsrum opstår der som regel et lille vindue, hvori man indser hvad der er den bedste egenskab fra begge løsninger og, hvordan disse egenskaber kan kombineres til noget ekstraordinært.

SUCCESKRITERIER FOR PARALLELE PROTOTYPER

- Der arbejdes parrallelt med flere løsninger på ét problem
- Læring øges for deltagerne
- Der opnås bedre leverancer

JÆVNLIK FEEDBACK



En række af de organisationer som vi typisk betragter som innovative (ideo, google, apple o.l.) har én ting til fælles. De har en formaliseret feedback kultur, der sikrer at den enkelte medarbejder aldrig laver noget uden at få feedback på resultatet. Det i sig selv skaber værdi, fordi medarbejderen skal stå til regnskab overfor dem, der giver feedback. Læg mærke til at det ikke nødvendigvis er en leder, der giver feedback på resultaterne, men en kollega på samme niveau med samme faglige færdigheder. Du kan evt. etablere

dedikerede 4-øjne feedback møder. Lederens rolle bliver i stedet at give feedback på processen og dermed udvikle medarbejdernes samarbejdsevner og sociale kompetencer. Gives feedback jævnligt i større fora bliver viden delt og det undgås at der bliver brugt for meget tid på at gå ned af en ufrugtbar vej.

SUCCESKRITERIER FOR JÆVNLIK FEEDBACK

- Der er etableret en fast struktur og frekvens for de to feedbacktyper
- Læring øges for deltagerne
- Genbrug af læring så fejl minimeres

Lean Project Management

CO-LOCATION



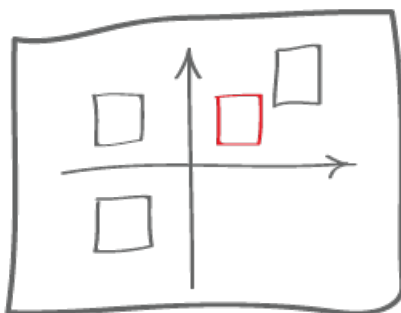
I praksis kan det være svært, men den effekt man får ud af at projektdeltagerne er fysisk samlet i et dedikeret projektrum er til at få øje på. Først og fremmest øges commitment til projektet, idet deltagerne herigennem kommer til at lære hinanden bedre at kende og vil føle sig mere dedikeret til projektet. Desuden øges videndeling mellem deltagerne, ligesom tilgængeligheden af ressourcer i form af tegninger visuelle planer o.l. bliver større. Co-location kræver at de enkelte deltagere lærer at

omgås hinanden respektfuldt således at der både er plads til deltagere, der har behov for stilhed og refleksion og deltagere, der har brug for at snakke og sparre. En sidste fordel ved co-location er at prototyper eller andre artefakter kan deles og på sigt få symbolsk sammenhængsskabende betydning for deltagerne.

SUCCESKRITERIER FOR CO-LOCATION

- 80% eller flere af deltagerne arbejder ud fra den samme fysiske placering
- Deltagerne har forståelse for kollegaers forskellige behov
- Deltagerne er mere dedikeret til projektet
- Der er et fællesskab omkring fælles artefakter, der styrker arbejdskulturen
- Læring øges for deltagerne

COLLABORATIVE DECISION MAKING



Processen collaborative decision making referer til flere subprocesser, herunder risiko - og idestyring. Kort fortalt omhandler det en række standardiserede processer for, hvordan man arbejder med de ideer, issues og risici, der bør dukke op i vigtige projekter. Collaborative decision making understreger projektlederens faciliterende rolle, idet at det bliver tydeligt for hver enkelt deltager, hvordan man rejser en risiko, hvordan man evaluerer en risiko og hvordan man følger op og overvåger en risiko. Collaborative

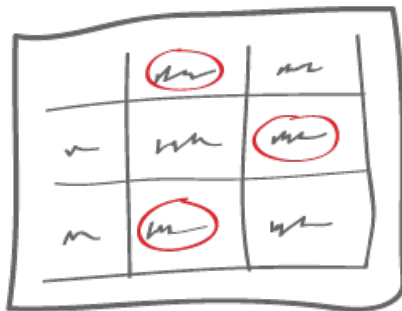
decision making kræver en modig leder, der tør at give ansvar fra sig og lade projektdeltagerne tage vigtige beslutninger. Til gengæld opnår man transparens i beslutningsprocessen og dermed et højt motiveret team med en forståelse for, de beslutninger, der er truffet.

SUCCESKRITERIER FOR COLLABORATIVE DECISION MAKING

- Deltagerne har en større forståelse for hvorfor en række centrale beslutninger er truffet
- Deltagerne har mere lyst til at tage ansvar
- Deltagerne bakker op omkring de beslutninger, der er truffet

Lean Project Management

COMBINING SOLUTIONS



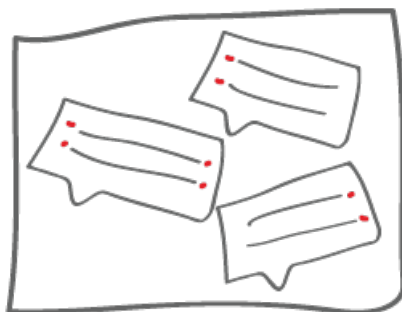
en række metoder i denne proces til at afdække hele løsningsrummet og endda udvide det for at åbne op for nye måder at udvikle på.

De fleste udviklingsprojekter har et predefineret løsningsrum eftersom vi ofte ekstrapolerer nye løsninger ud fra tidligere løsninger. Derved bliver den nye løsning kun marginalt bedre end den forrige. Ved at arbejde på den måde reducerer vi risikoen og bevæger os på en lineær udviklingssti. Men, hvis vi vil skabe markante forbedringer i vores produkter og løsninger kan vi forsøge at gøre det som har ført til nogle af dette århundredes største innovationer, nemlig at kombinere forskellige løsninger. Der findes

SUCCESKRITERIER FOR COMBINING SOLUTIONS

- Vores produkter bliver bedre og målrettes mere kundens behov
- Vi tænker uden for boksen
- "Gammel" viden anvendes pludseligt på en ny måde

DESIGNMANIFEST



Et designmanifest opsummerer de nøgle egenskaber, der kendetegner den gode løsning. Et manifest består af en række guidende udsagn og principper, der tilsammen kan inspirere til at finde løsninger, der passer ind i organisationens målsætninger. Der kan være tale om en checkliste, der sikrer, at man afprøver en række muligheder inden man beslutter sig for en endelig løsning.

SUCCESKRITERIER FOR DESIGNMANIFEST

- Vi er bedre til at konkretisere abstrakte og generiske målsætninger for vores løsninger
- Vi har en høj grad af fælles forståelse for, hvilke egenskaber vores løsninger skal have

Lean Project Management

Om forfatterne



Kristian er en erfaren management konsulent, som igennem mange år har arbejdet med proces optimering, innovation i projekter og det at lave forandringer som medfører en optimering af forretningsprocesser og projektorganisationer.

Han har tilmed erfaringer **med** ledelse af en række projekter som han har gennemført i større internationale virksomheder.

Kristian Steen Holme

+45 29 86 88 39

kristian.steen@vimpl.com



Mette har igennem mange år rådgivet virksomheder i ledelse af deres projektorganisationer lige fra porteføljestyring til ledelse af det konkrete projekt og kompetenceudvikling af projektorganisationerne. Og har en række erfaringer sammen med kunderne at finde den rette forretningsløsning, som skaber værdi for kunden.

Mette Dal Pedersen

+45 21 20 00 30

mdp@maximizeconsult.dk