

ARTIKELSERIE

Hybrid Projektledelse

MODERNE PROJEKLEDELSE KRÆVER MIX AF METODER

Hybrid projektledelse



HYBRID PROJEKTLEDELSE: MODERNE PROJEKTLEDELSE KRÆVER MIX AF METODER

Der er en stigende erkendelse af, at det giver utilstrækkelige forretningsresultater at drive projekter efter kun én metode. I langt de fleste tilfælde vil det give bedre forretningsresultater at gøre brug af hybrid projektledelsesmetode, hvor man tager det bedste fra flere verdener og kombinerer metodetilgangen.

Før i tiden var det muligt at drive projekter efter én metode og skabe gode resultater; men organisationer og systemlandskaber er blevet for komplekse til smalle tilgange til projektledelse.

Det er vores fortolkning af en brugerundersøgelse, vi har foretaget blandt en række mindre og større virksomheder i såvel det private som det offentlige marked. Kunderne har indset, at resultaterne kan forbedres, og at de har haft for meget fokus på at indføre og vedligeholde én bestemt metode.

Hybrid projektledelse

TO LÆRINGER

Vi drager to læringer af undersøgelsen:

- Forskning inden for projektledelse konkluderer, at projektledelsesmetoden ikke er afgørende for et projekts resultater. Det er mere afgørende at have fokus på opgaven, at samarbejde med interessenter, at forstå kravene i detaljer og så videre.
- Alle projektledelsesmetoder – fra den traditionelle vandfaldsmodel til agile metoder som Kanban, SAFe og Scrum – har styrker, som skaber værdi for projekter. Men de har også alle svagheder, der trækker ned på det samlede resultat.

FORDI VERDEN BLIVER MERE KOMPLEKS

Det er egentlig ikke så mærkeligt, at brug af én projektledelsesmetode ikke længere kan sikre resultater for alle typer projekter i en virksomhed. Vi lever i en verden, hvor teknologi og organisation konstant udvikler sig, og forretningslandskabet for alle typer virksomhed – offentlig som privat – bliver mere komplekst. Projekter – og det gælder særligt inden for it – er blevet mere komplekse, fordi mængden af integrationer stiger, fordi cloudteknologi komplicerer, fordi reguleringskrav som GDPR besværliggør og fordi behov for it-sikkerhed vokser.

Projektledelsesmetoder bliver derfor nødt til at tilpasse sig. Vi bevæger os nu fra en tid præget af standardisering og faste metoder til en tid med hybrid projektledelse.

FORRETNINGEN SKAL INDTAGE FØRERSÆDE

Hybrid projektledelse kombinerer elementer fra traditionelle og agile metoder for at skabe en fleksibel og tilpasset tilgang.

Blandt de respondenter i vores undersøgelse, som har omfavnet hybrid projektledelse, er konklusionen, at hybridmetoden har givet dem større kontrol over forløbet.

Respondenterne fremhæver, at det er en forudsætning for succes med hybrid projektledelse, at forretningen tager ansvar og er direkte involveret i forløbet. Det skal være forretningen, der sidder med det faktiske ansvar for projektet i tæt samarbejde med it-afdelingen. Det gælder også, selv om har outsourcet udviklingen til en leverandør.

HVORNÅR ER HYBRID EN GOD IDÉ?

Succes med et projekt kræver også, at man ved, hvornår og hvordan man skal benytte hybridmetoden. Det er vigtigt, at man fastholder et skarpt øje for visionen for projektet samtidig med, at I har fokus på den detaljerede planlægning, de fleste projekter i dag kræver for at kunne løses. Her følger fem eksempler på, hvordan man med fordel kan gøre brug af hybridmetoden:

Hybrid projektledelse

- Forskellige interessenters behov: Der er sket et forståelseskifte fra, at man tidligere arbejdede *med* interessenter til nu, hvor man skal arbejde *for* interessenter. Forskellen er mærkbar, fordi man som projektleder i højere grad skal agere som procesmanager og mægler, samt facilitere en større involvering fra forretningen for at lykkes. Dette forståelseskifte er endnu ikke indeholdt i mange af de eksisterende projektmodeller.
- Scope og budgettering: Topledelsen har sværere ved at håndtere agile metoder, det gælder særligt i relation til budgettering samt i forhold til leverancer og færdiggørelsesgrad. En kombination af tilgange, hvor man på topledelsesniveau håndterer tingene mere vandfaldsmæssigt, og hvor det operationelle niveau har en mere agil tilgang, har vist sig ofte at give de bedste resultater.
- Godkendelsesflows: Godkendelse af krav i udviklingsforløbet er som regel ikke noget, som fremgår klart af metoderne, og her kan der ofte opstå forsinkelser, fordi detaljerne i udviklingen kræver afklaring med en større skare af interessenter. Her kan det være hensigtsmæssigt at arrangere godkendelsesworkshops, så der ikke opstår unødige forsinkelser.
- Kravjusteringer: Afhængig af projektets længde og intensitet kan der ofte ske det, at kravene ændrer sig, enten fordi man bliver klogere, eller fordi omstændigheder ændrer sig. Oprydning i backloggen er også en problemstilling, som mange kæmper med. Her kan en hybrid tilgang tilbyde en mere fleksibel tilgang til løsningsmodeller end, hvis man kun holder sig til én model.
- Implementering: Et projekts succes afhænger især af, hvor godt en ændring implementeres i virksomheden. De eksisterende projektmodeller tilbyder ikke alle en velbeskrevet tilgang til dette arbejde, og her kan det være vældig inspirerende at trække andre solide implementeringsmetoder ind i værktøjskassen.

SÅDAN TAGER DU HUL PÅ HYBRID

Hybridmetoden kræver først og fremmest overblik og bred erfaring med de forskellige metoder. Det er forudsætningen for at bestemme hvilke elementer fra hver metode, der skal kombineres hvornår og hvordan.

Al begyndelse er svær, og det er vores anbefaling at indføre hybridmetoden trinvis. Det første skridt kan med fordel være en lean flow analyse, hvor I eller vi analyserer de seneste tre til fem projekter for at identificere, hvor forsinkelser og problemer opstår i projekterne. Hvor går det galt, og hvordan kan det gøres bedre? Målet er altid at skabe mest mulig effekt med de ressourcer og rammer,

Hybrid projektledelse

der er til rådighed. Herved kan vi skabe den rette hybride projektmetode, som bedst styrker de projekter, der er i organisationen.

Vi hjælper gerne med en analyse af jeres status og refleksioner og kommer med anbefalinger til, hvordan I forbedrer jeres projekt- og forretningsresultater.

OM BRUGERUNDERSØGELSEN

Vi har interviewet en række kunder om deres erfaringer med projektledelsesmetoder sammenholdt med projektresultater og forretningsværdiskabelse. Kunderne repræsenterer en bred vifte af aktører og fordeler sig på både den offentlige og private sektor samt inden for forskningsverdenen.

Artiklen er skrevet af [Damián Arguimbau](#)

