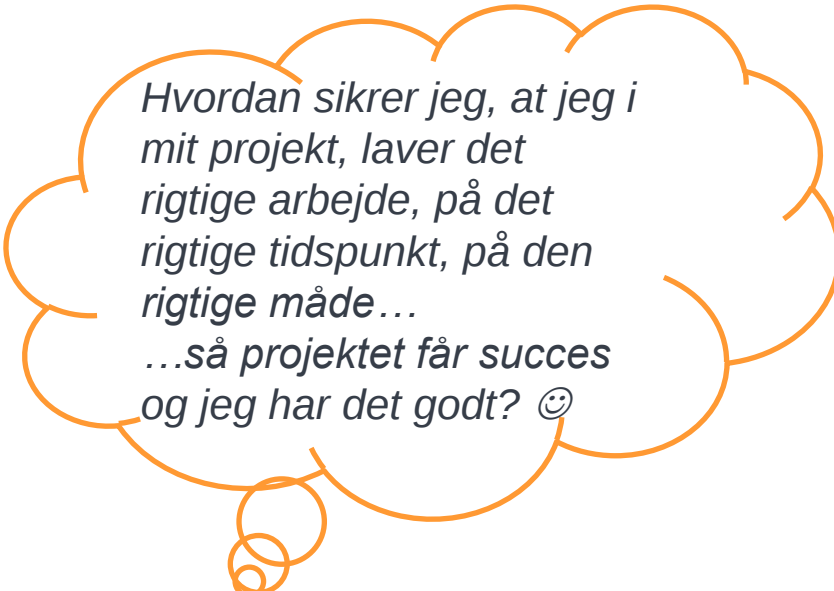


Projektstyring og personlig effektivitet

Molslaboratoriet, Djursland den 27. november 2013

Leif Knudsen, lk@leiftraining.dk – mobil 53 38 09 12

D A N S K
ramazzini
C E N T E R
forskning i miljø
og arbejdsmedicin



*Hvordan sikrer jeg, at jeg i
mit projekt, laver det
rigtige arbejde, på det
rigtige tidspunkt, på den
rigtige måde...
...så projektet får succes
og jeg har det godt? 😊*

Agenda

1. Projektarbejdsformen – *Hvad er et projekt?*
2. Fra projektmål til egen kalender – *Hvorfor og hvordan?*
- 3. Kaffepause**
4. Usikkerhed og estimering - *Hvor lang tid tager ting?*
5. Prioritering af opgaver – *Hvad skal jeg lave først?*
6. Forskellige præferencer blandt projektdeltagere – *Hvorfor gør alle bare ikke som jeg?*
7. Afslutning



.....undervejs!

.....småøvelser undervejs!



Agenda

1. Projektarbejdsformen – *Hvad er et projekt?*

2. Fra projektmål til egen kalender – *Hvorfor og hv*

3. Kaffepause

4. Usikkerhed og estimering - *Hvor lang tid tager t*

5. Prioritering af opgaver – *Hvad skal jeg lave førs*

6. Forskellige præferencer blandt projektdeltagere

7. Afslutning



eg?



.....undervejs!

.....småøvelser undervejs!



SMART(e) leverancer og succeskriterier (effektmål)

Specifikke mål

Målbare mål

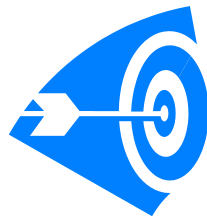
Accepterede mål

Realistiske (men ambitiøse) mål

Tidsbaserede mål

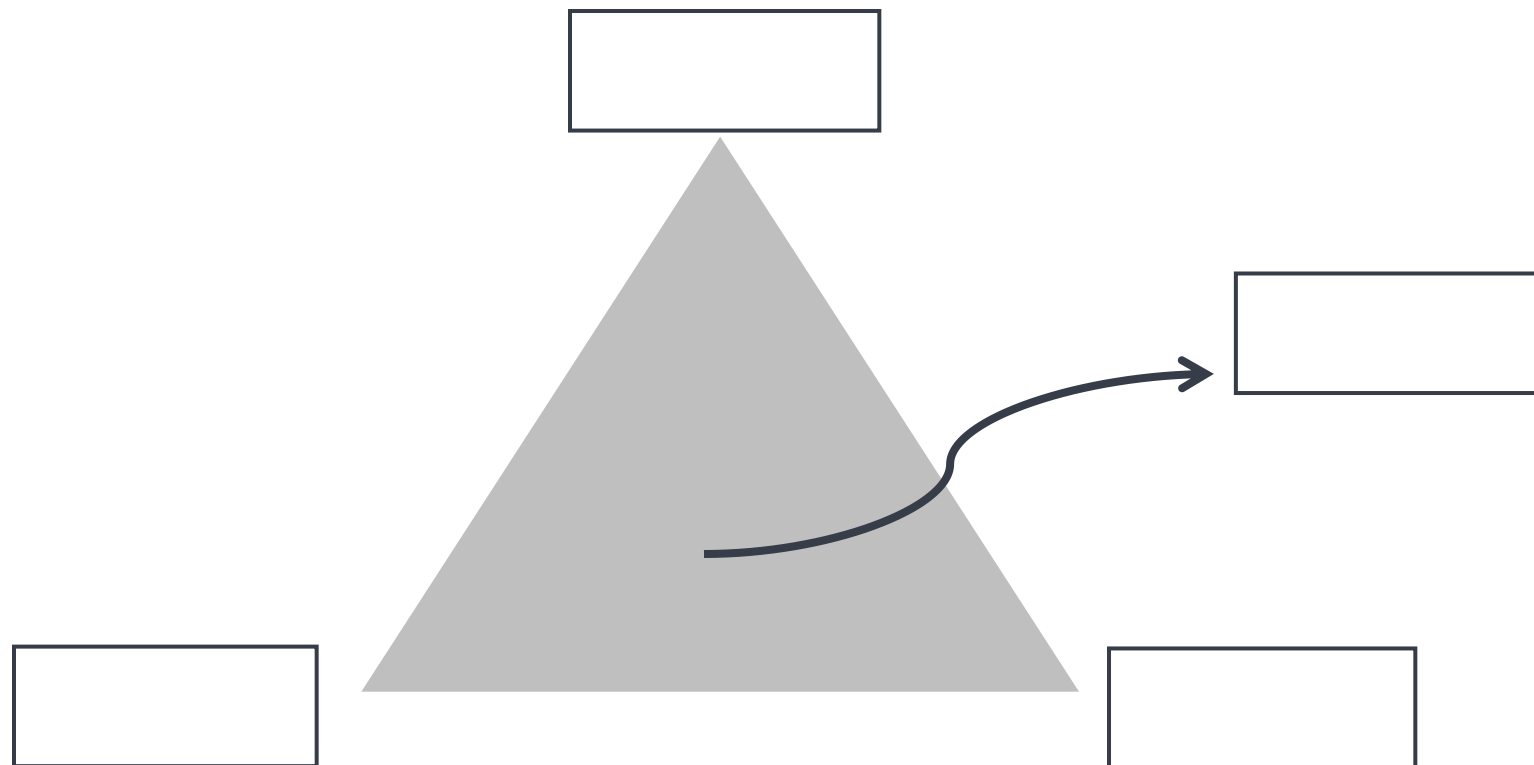


***Utydelige mål er den hyppigste årsag til fiaskoprojekter!
- Du mangler nemlig et styringsgrundlag!***



Hvad er et projekt?

Den geometriske definition på et projekt



En midlertidig ressourcemæssig indsats, der gennemføres for at skabe en eller flere unikke produkter (leverancer) og dermed effekt

Målformuleringens niveauer

Projektets mål – et samlet svar på 3 spørgsmål!

Formål..... Hvorfor gennemføres projektet?

*"For at.....opnå en eller anden
nytte på længere sigt"*

Leverancer (produkter).....Hvordan realiseres formålet?

"Når projektet er slut har vi leveret...."

Succeskriterier (effektmål)...Bliver formålet indfriet?

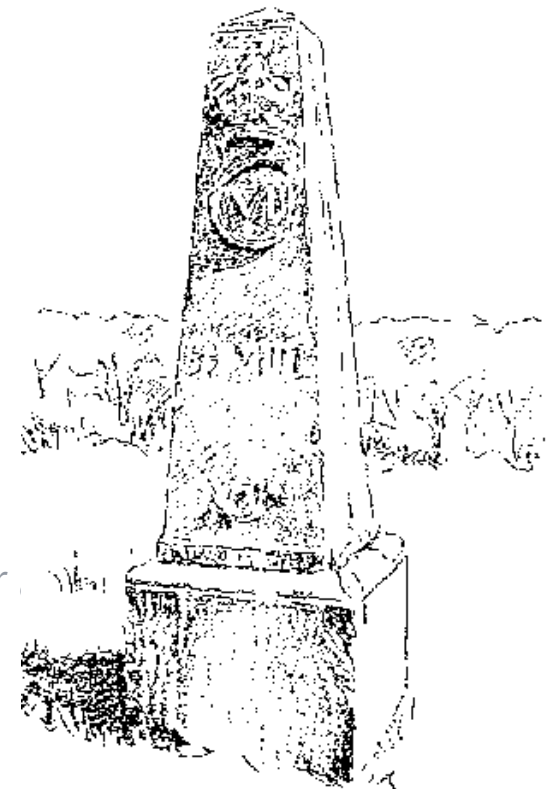
Måling af projektets effekt i "driftsfasen" efter projektet er afsluttet (knytter sig til formål)

"Ved at en eller anden effekt er indtruffet..."



Agenda

1. Projektarbejdsformen – *Hvad er et projekt?*
- 2. Fra projektmål til egen kalender – *Hvorfor og hvordan?***
- 3. Kaffepause**
4. Usikkerhed og estimering - *Hvor lang tid tager ting?*
5. Prioritering af opgaver – *Hvad skal jeg lave først?*
6. Forskellige præferencer blandt projektdeltagere – *Hvorfor gør...*
7. Afslutning



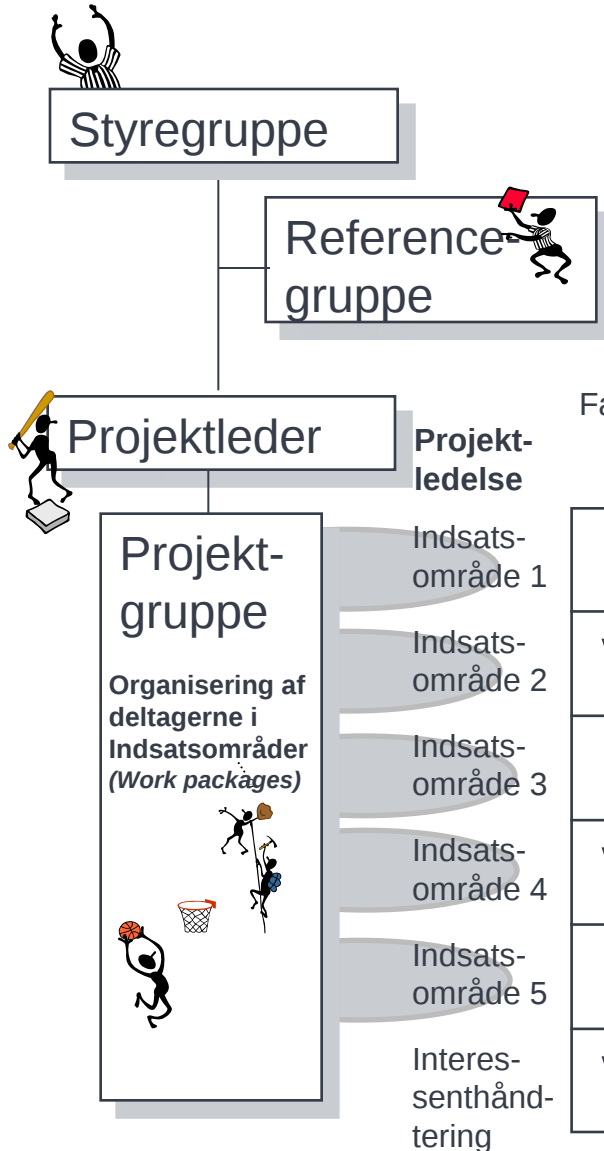
.....undervejs!

.....småøvelser undervejs!

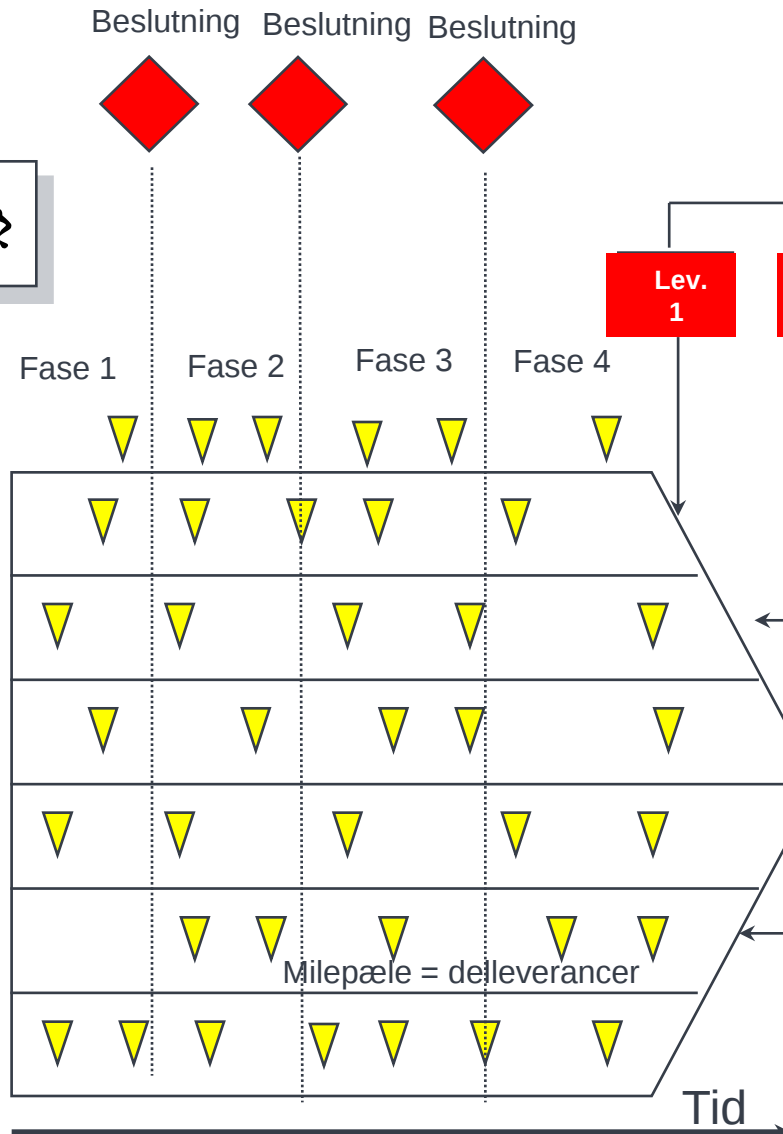


Projektets målformulering, plan og organisering

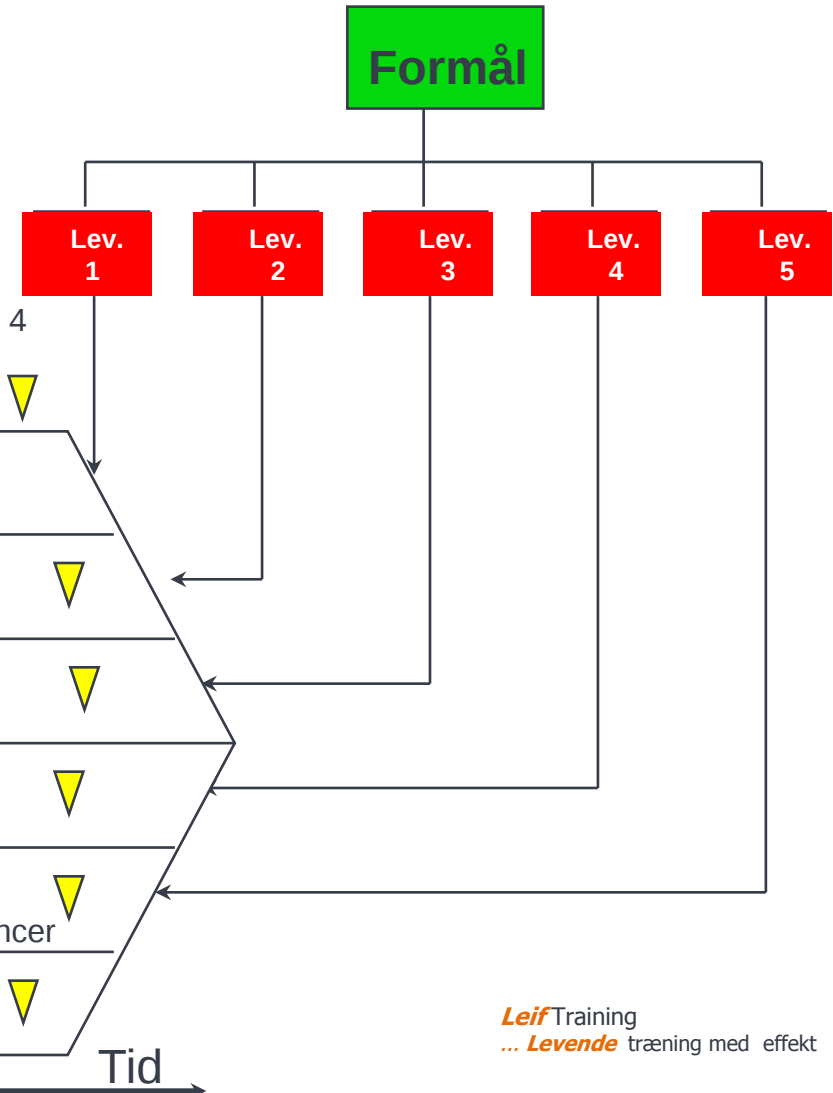
Projektorganisation



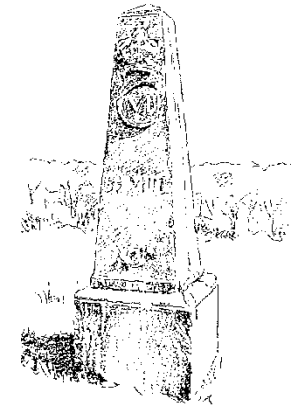
Milepælsplan



Formål og leverancer



Beskrivelse af milepæle



En milepæl:

- En entydig, konstaterbar tilstand
- De betingelser, der er forbundet med realisering af milepælen ("signalet")
- Milepælen skal være SMART og indeholde kvalitetssikring
- For hver milepæl defineres termin og ansvarlig

SMART:

- **S**pecifik
- **M**ålbar
- **A**ccepteret
- **R**ealistisk (men ambitiøs)
- **T**idsfastsat

Eksempel: *En samarbejdsaftale på maks. 500.000 kr., der er underskrevet af Jens Hansen og afsendt til leverandøren inden udgangen af december måned 2013.*

Eksempler på milepæle – eller er det?

En milepæl er et resultat, der entydigt kan konstateres:

- En mand på månen
- Det første kys
- En prototype, der overholder specifikationer
- En gennemført uddannelse
- En bestået eksamen
- En rapport med et specificeret indhold
- 10 gennemførte interviews
- En ordrebekræftelse
- Et opnået certifikat
- Etc.

Milepæle er delleverancer på vej henimod projektets slutleverancer

Titel: _____ Opgavestiller: _____

Ansvarlig: _____ Slutdato: _____ Budget: _____

Printes i A1 størrelse for at
passe til de små Post It sedler

Husk:



Formål

Formål

Succes-
kriterier

Succes-
kriterier

Projekt produkt

Indsats-
område

Leve-
rance

Indsats-
område

Leve-
rance

Indsats-
område

Leve-
rance

Indsats-
område

Leve-
rance

Indsats-
område

Leve-
rance

Titel: _____ Opgavestiller: _____

Ansvarlig: _____ Slutdato: _____ Budget: _____

Printes i A1 størrelse for at
passe til de små Post It sedler

Hvilket indsatsområde er det nemmest
at gøre projektstatus for
på det viste **status tidspunkt**?

Formål

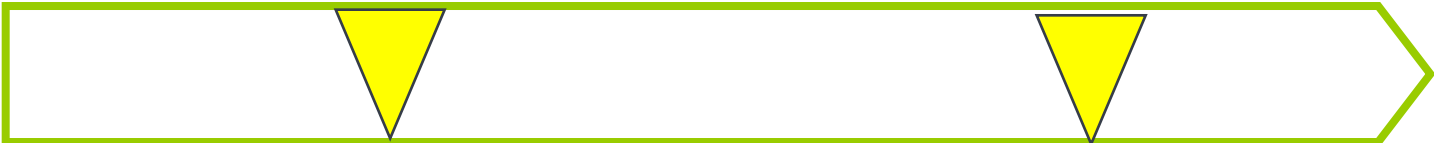
Formål

Succes-
kriterier

Succes-
kriterier

Projekt produkt

A



Leve-
rance

B



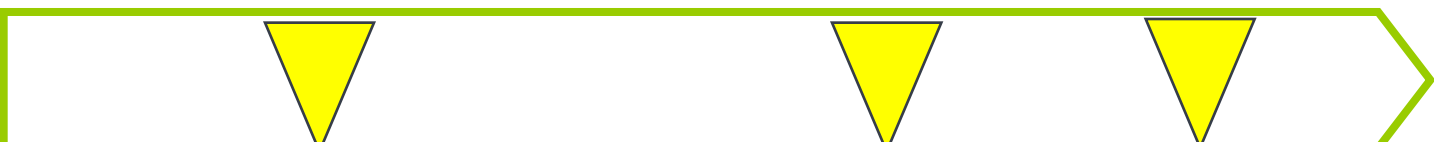
Leve-
rance

C



Leve-
rance

D



Leve-
rance



*Printes i A1 størrelse for at
passe til de små Post It sedler*

```
graph TD; subgraph "Projekt produkt"; direction TB; subgraph Row1; direction LR; F1[Formål]; F2[Formål]; end; subgraph Row2; direction LR; S1[Succes-kriterier]; S2[Succes-kriterier]; end; end
```

Formål

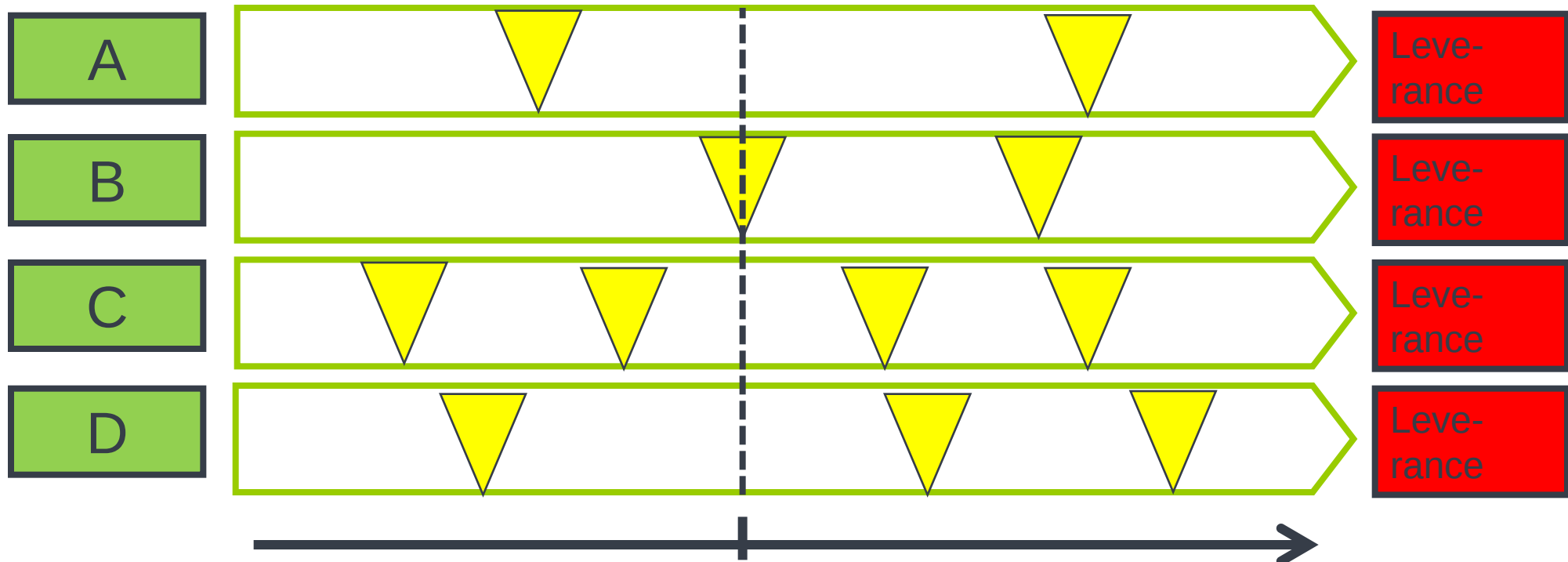
Formål

Succes-kriterier

Succes-kriterier

Projekt produkt

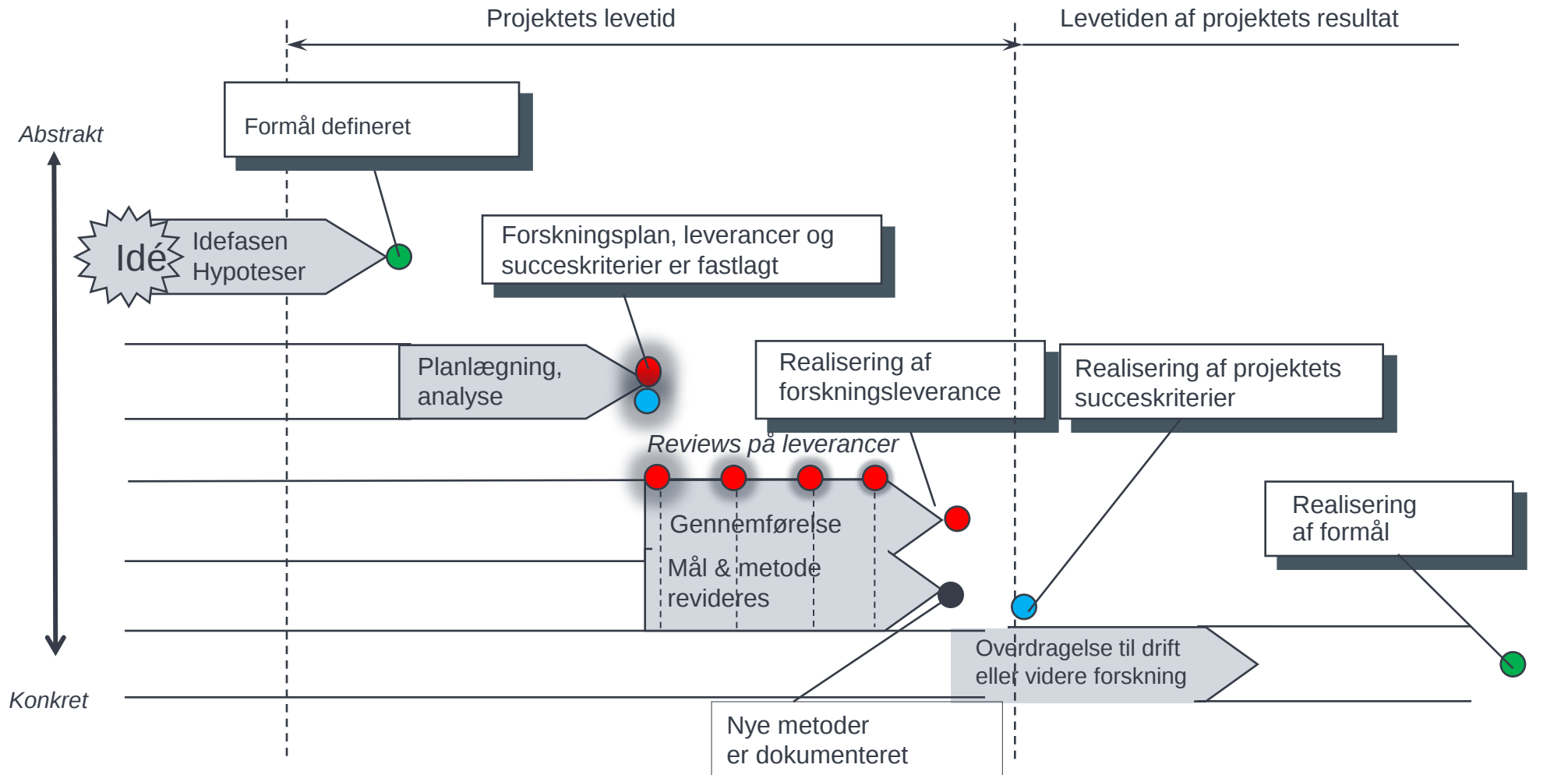
Husk at milepælen skal være formuleret SMART!



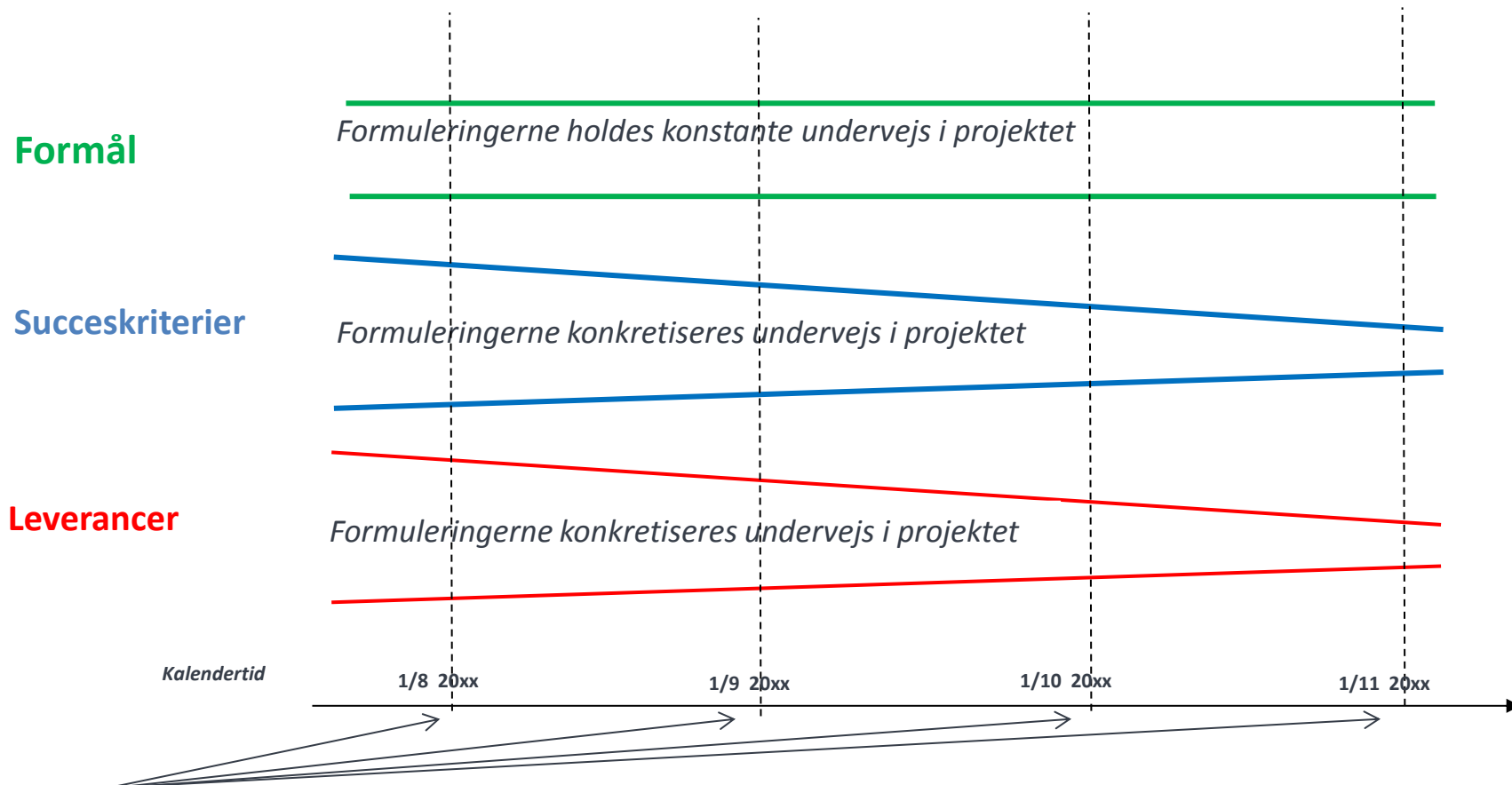
Status tidspunkt

Projektmodel med formål, leverancer og succes kriterier.

Faste review milepæle i gennemførelsesfasen.



Gradvis konkretisering af projektets mål og planer



Faste review tidspunkter, hvor leverancer, succeskriterier og plan konkretiseres.

Timeboxing: Det opgøres, hvad der er leveret på det aktuelle review tidspunkt, hvorefter leverance målene for næste review tidspunkt besluttet (milepæle)

Agenda

1. Projektarbejdsformen – *Hvad er et projekt?*
2. Fra projektmål til egen kalender – *Hvorfors og hvordan?*
- 3. Kaffepause**
4. Usikkerhed og estimering - *Hvor lang tid?*
5. Prioritering af opgaver – *Hvad skal jeg lave først?*
6. Forskellige præferencer blandt projektdeltagere – *Hvorfor gør alle bare ikke som jeg?*
7. Afslutning



.....småøvelser undervejs!



.....undervejs!



Agenda

1. Projektarbejdsformen – *Hvad er et projekt?*
2. Fra projektmål til egen kalender – *Hvorfor og hvordan?*
3. Kaffepause
- 4. Usikkerhed og estimering - *Hvor lang tid tager ting?***
5. Prioritering af opgaver – *Hvad skal jeg lave først?*
6. Forskellige præferencer blandt projektdeltagere – *Hvorfor?*
7. Afslutning



.....undervejs!



.....småøvelser undervejs!

Aktivitetsplanlægning og estimering - Fremgangsmåde

1. Identificer de aktiviteter, der fører frem til hver enkelt milepæl (delleverance)
2. "Åbn" aktiviteten og "bryd den ned" i mindre aktiviteter
3. Planlæg aktiviteterne med tidligt start – om muligt!
4. Estimer ressourcetid og varighed af aktiviteterne
 - specielt for de kritiske aktiviteter
5. Beskriv de kritiske forudsætninger (antagelser)
6. Juster milepælsplanen i overensstemmelse med varigheden af aktiviteterne

Estimering

Erfaring

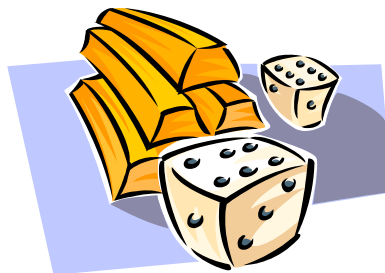
- Sammenligning med tilsvarende opgaver
- Pilotprojekt
- Forholdstal

Gæt

- Eget kvalificerede gæt ("SPT analyse")
- Flere personers uafhængige skøn
 - Delphi metoden
- Middelværdien af 3 gæt (3 punkts estimering)
- Successive skøn over delopgaver

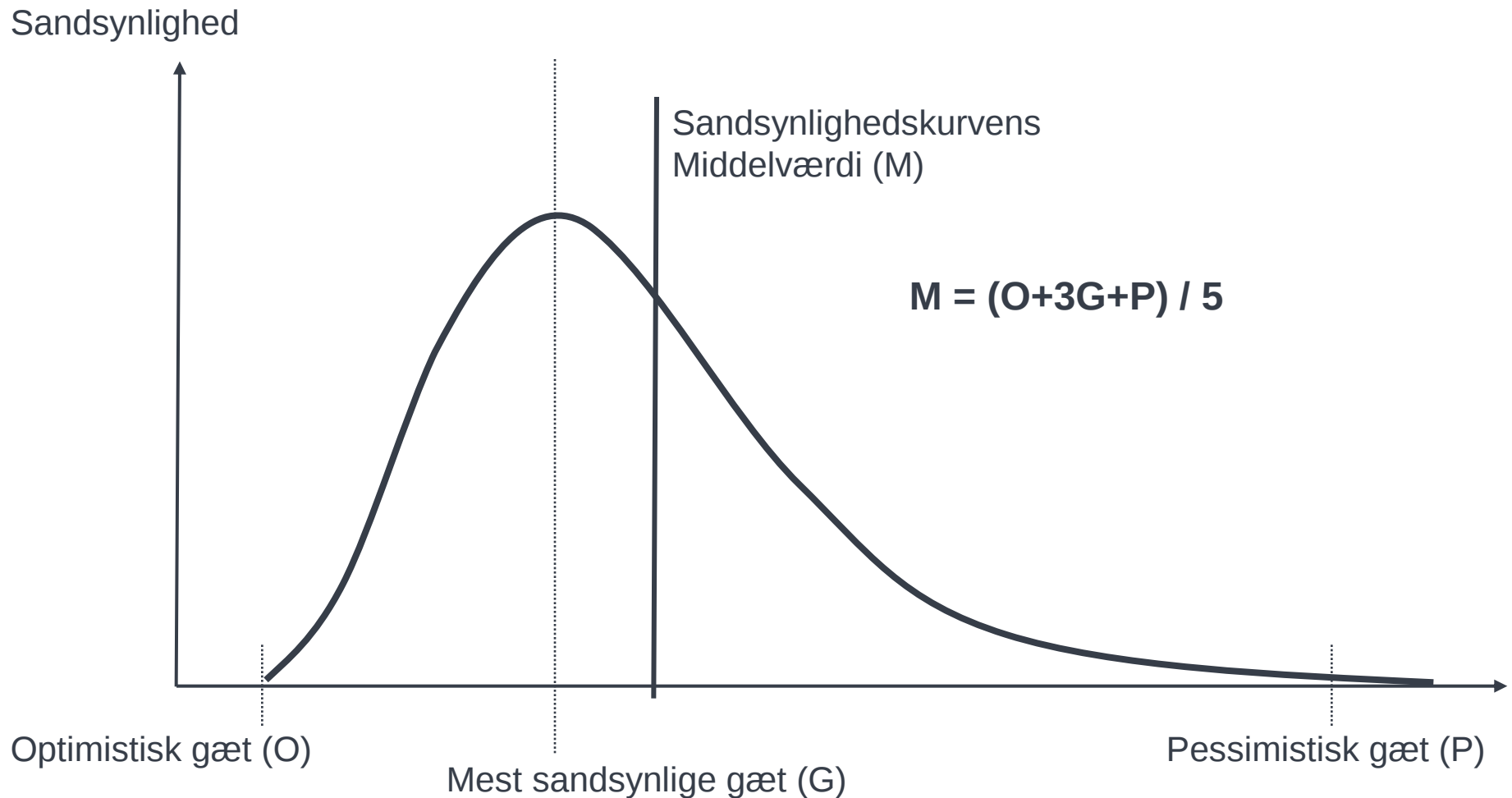
Beregning

- Normer og normtal
- Nøgletal
- Formler



- Bryd ned i delopgaver!
- Mængdeangivelse på arbejdsindhold
- Beskriv sværhedsgrad
 - Kompleksitet, kvalitetskrav, koordinationsbehov
- Beskriv forudsætninger
 - Arbejdsgrundlag f.eks. nødvendige inputs
 - Ydre påvirkninger f.eks. forstyrrelser fra driften
 - Antal personer/bestemte personer
 - Intensitet i arbejdsindsats dvs. arbejdes der koncentreret eller et par timer om dagen?

Trepunkts-estimering



:

Middelværdien af et optimistiske, pessimistiske og mest sandsynlige gæt ligger ofte til højre for sandsynlighedskurvens middelværdi. Trepunktsestimatet stammer fra PERT-metoden.

Spredning og sikkerhed

- Ved trepunktsestimering er der 50 % sikkerhed for, at ressourceforbruget ikke bliver større end M
- Hvis der ønskes en større sikkerhed end 50 %, må vi indregne spredningen.
- Spredningen S er et udtryk for det "tillæg" til M, som man nødvendigvis må operere med for at opnå større sikkerhed for, at estimatet kan holde:

85 % sikkerhed: Ressourceforbruget er maksimalt $M + S$

97 % sikkerhed: Ressourceforbruget er maksimalt $M + 2S$

99 % sikkerhed: Ressourceforbruget er maksimalt $M + 3S$

FORMEL FOR BEREGNING AF SPREDNINGEN S:

$$S = (P - O) / 5$$

Delphi metoden

- Delphi metoden bygger på, at man er flere (typisk 3-7 personer) om at estimere.
- Der udvælges et repræsentativt (kompetencemæssigt) team.
- Man estimerer hver for sig f.eks. ved brug af Fibonacci talrækken:
 - 0,1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55 osv.
- Estimererne opsættes på en skala og diskuteres (emner, forudsætninger etc.). Man kan evt. udvælge de to, der er kommet med hhv. det laveste og det højeste estimat for nærmere forklaring.
- Processen gentages under anvendelse af den nye viden.
- Man vil opleve, at afstanden mellem det laveste og det højeste estimat bliver mindre, ligesom forudsætningerne bliver mere og mere præcise.
- Der skal typisk estimeres 3-4 gange før man er enige (eller tilnærmelsesvis enige).

Iscenesættelse af Delphi metoden: "Planlægnings Whist"

- Delphi metoden kan iscenesættes i form af "Planlægnings Whist", hvor hver deltager forsynes med alle kort i en kortfarve (en deltager får f.eks. alle hjerter).
- Den enkelte deltager overvejer sit bedste estimat f.eks. på antal arbejdstimer og sammensætter et stik der viser dette ud fra sine kort:

Es = 1 arbejdstime

2 = 2 arbejdstimer og så fremdeles – indtil:

10 = 10 arbejdstimer

Knægt = 50 arbejdstimer

Dame = 100 arbejdstimer

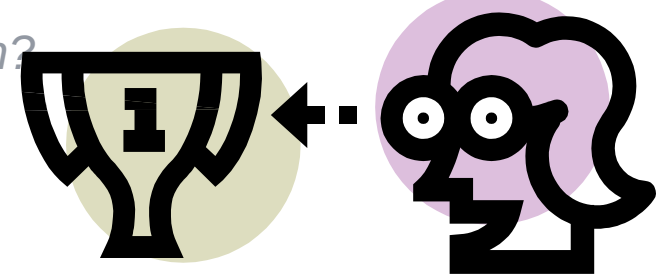
Konge = 200 arbejdstimer

- Når en deltager har sit stik (estimatet) klart lægges dette ud på bordet med bagsiden op.
- Alle stikkene vendes samtidigt.
- De der har hhv. det laveste og det højeste estimat forklarer forudsætningerne for dette over for de andre. Forudsætningerne diskuteres, besluttet og noteres.
- Der spilles en ny omgang ud fra den viden der nu er opnået (i alt 3 – 4 omgange).

Agenda

1. Projektarbejdsformen – *Hvad er et projekt?*
2. Fra projektmål til egen kalender – *Hvorfor og hvordan?*
3. Kaffepause
4. Usikkerhed og estimering - *Hvor lang tid tager ting?*
5. **Prioritering af opgaver – *Hvad skal jeg lave først?***
6. Forskellige præferencer blandt projektdeltagere – *Hvorfor gør alle bare ikke som jeg?*
7. Afslutning

Få øje på "vinderopgaverne"!



.....undervejs!

.....småøvelser undervejs!



Leading yourself



Source: <http://practicalmanager.files.wordpress.com>

Øvelse: Prioritering af opgaver – del 1

- På "post-it" sedler skriver du de forskellige typer af opgaver, du skal lave i dit arbejde løbet af den næste måneds tid. En opgave på hver seddel
- Sæt sedlerne på en linje i f. t. hvilke opgaver der haster mest hhv. mindst. Prøv at fordele dem på en linjen. Som udgangspunkt kan alle opgaver ikke haste lige meget



Øvelse:

Prioritering af opgaver – del 2

Placer nu sedlerne i prioriteringsmatrixen med udgangspunkt i hvor **vigtige** de forskellige opgaver er i relation til:

- At nå derhen du gerne vil, som deltager i dit forskningsprojekt

Diskuter muligheder for fordelagtige ændringer i adfærd og opgaveløsning:

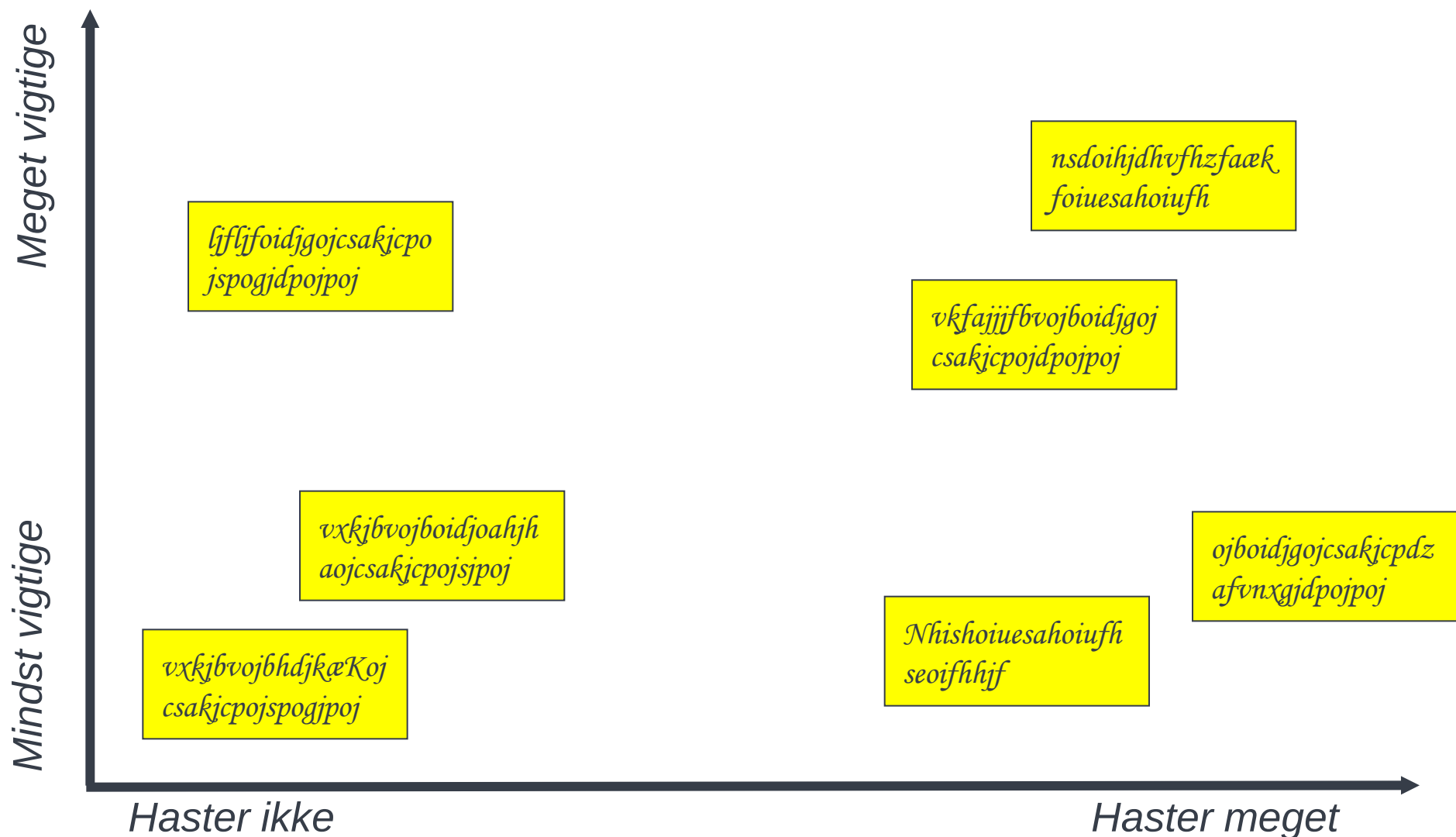
- Er der placeringer af sedler, som du ønsker at ændre på?
- Er der opgaver, som mangler?
- Hvordan er placeringen af dine opgaver i sammenhæng med vigtigheden af forskningsprojektets overordnede formål og målhierarki?
- **Har du nok opgaver, der ligger i området *meget vigtige/haster ikke*?**
 - Har du for mange opgaver der ligger i de 3 andre områder?

Giver øvelsen dig anledning til konkrete ting, du med fordel kunne ændre på i din adfærd og opgaveløsning?

Er der spørgsmål vedr. prioritering, du vil tage op med dine overordnede eller kolleger?

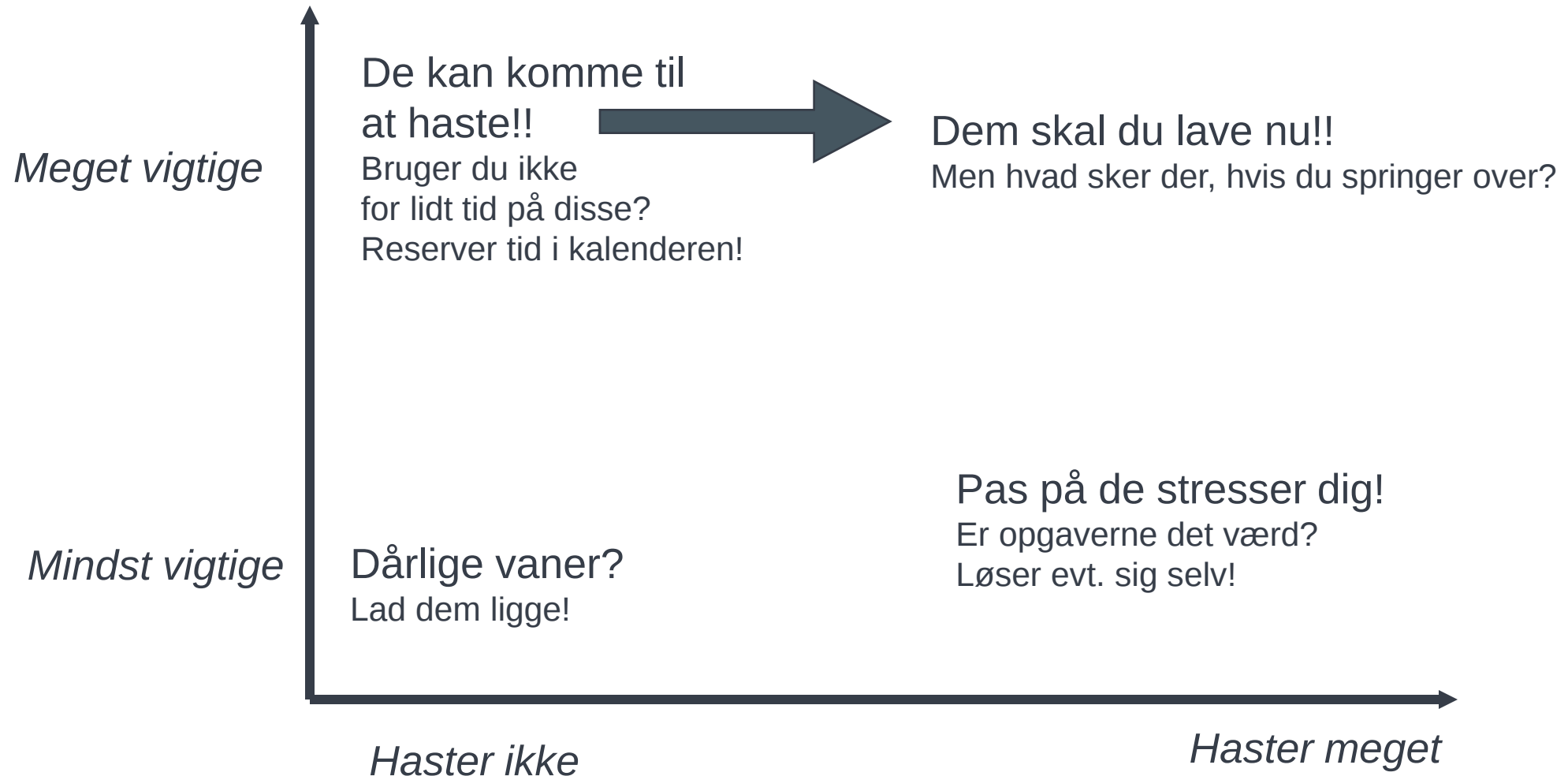
Prioritering af opgaver

– inspireret af Stephen Covey: "7 gode vaner"



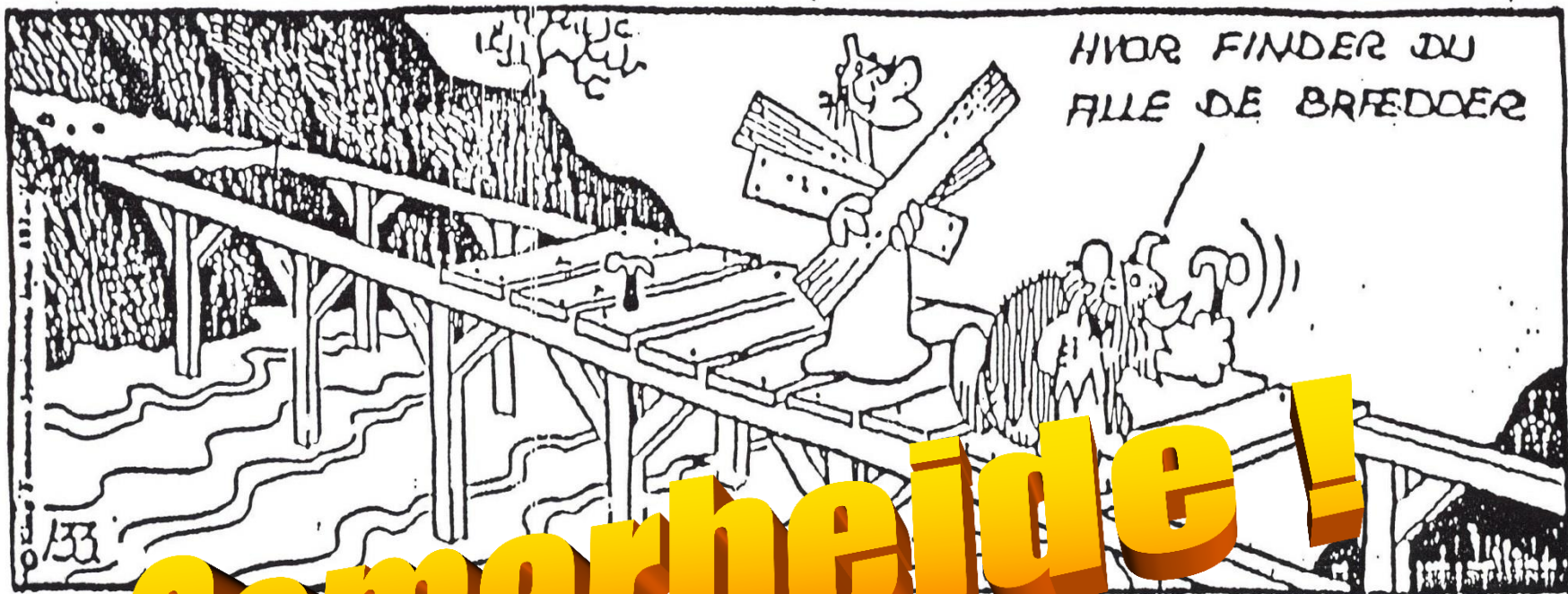
Prioritering af opgaver

– inspireret af Stephen Covey: "7 gode vaner"



Er der overensstemmelse med dine egne mål for arbejdet og de overordnede mål?

Gør de rigtige ting rigtigt!



Samarbejde!

Agenda

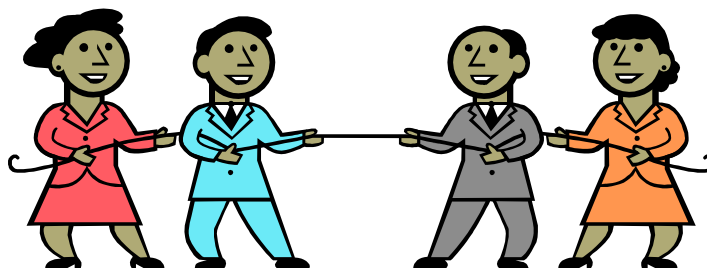
1. Projektarbejdsformen – *Hvad er et projekt?*
2. Fra projektmål til egen kalender – *Hvorfor og hvordan?*

3. Kaffepause

4. Usikkerhed og estimering - *Hvor lang tid tager ting?*
5. Prioritering af opgaver – *Hvad skal jeg lave først?*

6. Forskellige præferencer blandt projektdeltagere – *Hvorfor gør alle bare ikke som jeg?*

7. Afslutning

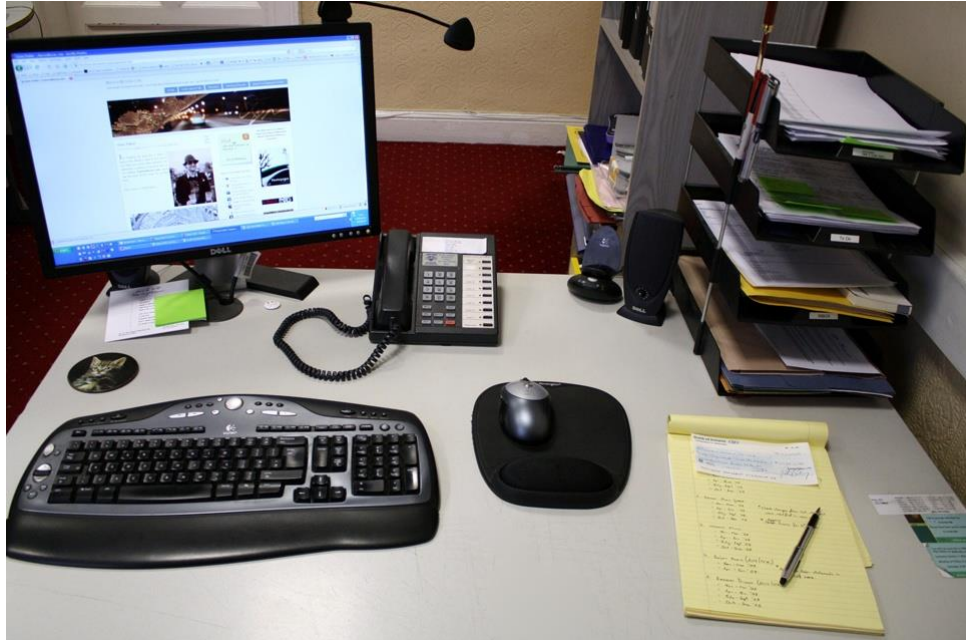


.....undervejs!

.....småøvelser undervejs!



Kontor for hhv. Den venstre og højre hjernehalvdel

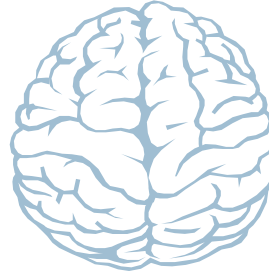


Venstre versus højre hjernehalvdel



Venstre hemisfære

Verbal
Logisk
Analytisk
Lineær
Velorganiseret



Højre hemisfære

Non-verbal
Metaforisk
Holistisk
Rumopfattelse
Intuition

Kontrollerer bevægelser i højre side af kroppen.

Verbal

Styrer sproglige evner, kontrollerer evnen til at tale, læse, skrive og stave. Husker fakta, navne, datoer og tal.

Logisk og analyserende

Håndterer information på en konkret måde, forstår udelukkende den bogstavelige betydning.

Lineær

Information bearbejdes sekventielt, en trinvis tankemåde.

Velorganiseret

Struktureret og systematisk information foretrækkes.

Kontrollerer bevægelser i venstre side af kroppen.

Non-verbal

Foretrækker at arbejde med billeder frem for ord.

Metaforisk

Forstår billeder og metaforer, fantaserer, opdigter historier.

Ikke-lineær (holistisk)

Ser det store billede, foretager intuitive spring og bearbejder ikke sekventielt. Kan skabe og anvende mange typer information samtidig. Husker ansigter som en helhed.

Rumopfattelse

Dybde- og flerdimensionel opfattelse. Gør det muligt at finde vej uden et kort.

Følelser

Bearbejder følelser, intuition og opmærksom på mennesker.

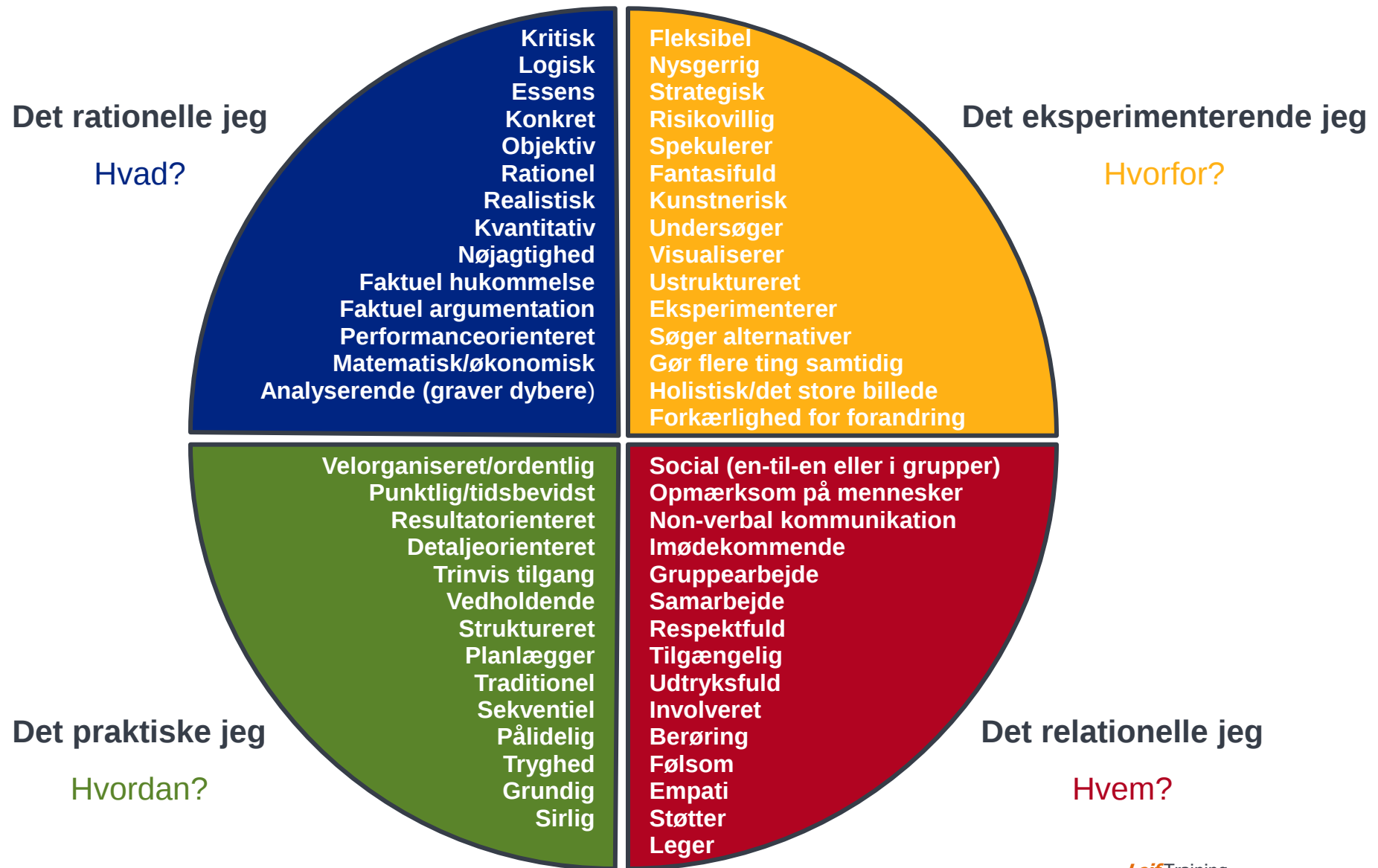
- Ikke færdigheder
- Ikke personlighed
- Ikke evner eller adfærd
- Ikke intelligens
- Ikke endegyldigt eller entydigt

➔ Men præferencer

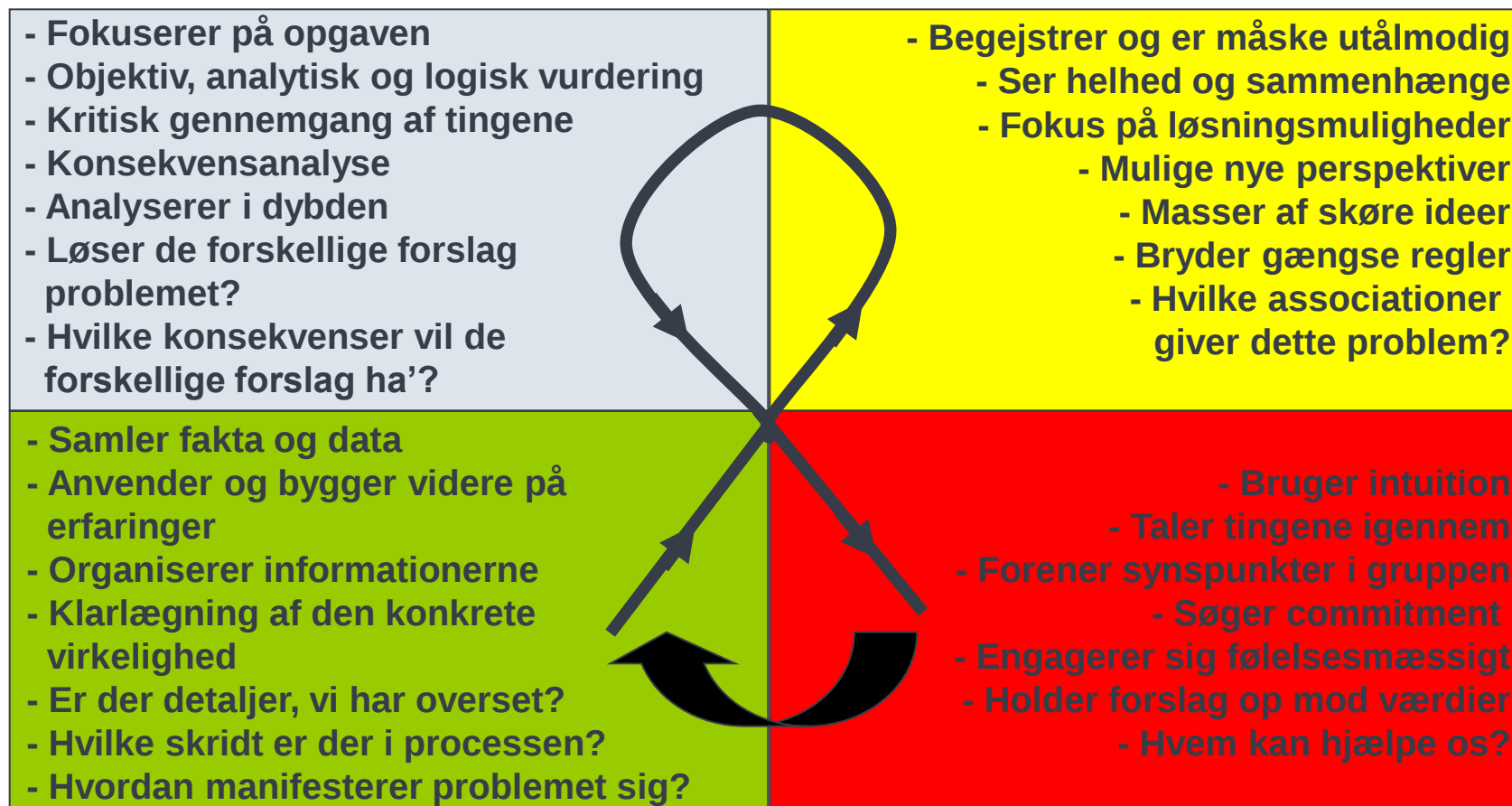
En præference er en persons foretrukne eller typiske måde at handle, tænke og føle på

... Whole Brain handler om at synliggøre vores værdifulde forskelligheder!

Sammenfatning af de fire kvadranter



Problemløsning som proces i gruppen



Problemløsning i gruppen - fortsat

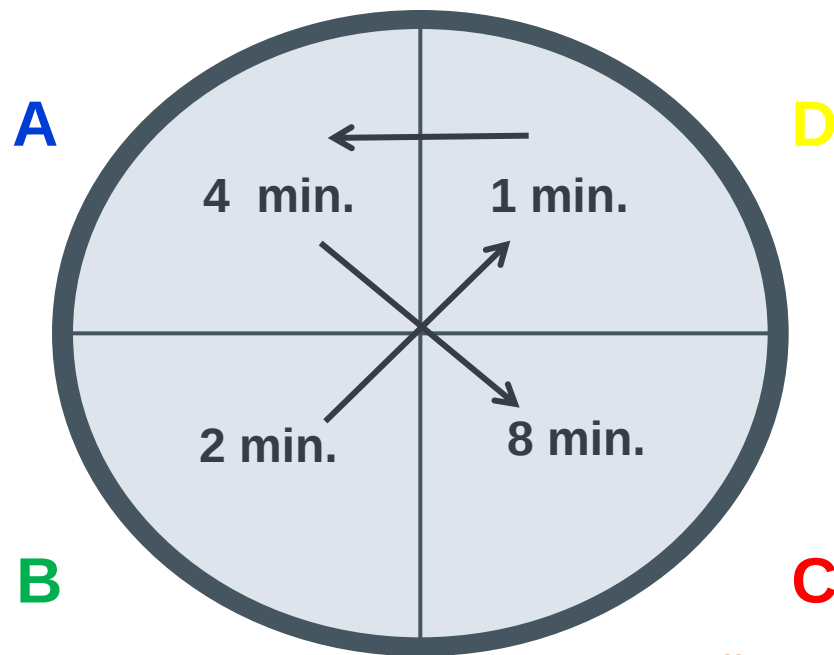
En person vil helst anvende mest tid i den fase (farve) af problemløsningsprocessen, hvor personen har sin primære præference.

Der bruges således mest tid i den primære præference og mindst i de 2 mindste præferencer.

På baggrund af observationer har man fundet, at den enkelte deltager i problemløsningen tildeler forbruget af sin tid i de enkelte præferencer (farver) i følgende forhold:

Primære præference	8
Sekundære præference	4
Tertiære præference	2
Inferiøre præference	1

En person med præferencerækkefølgen
Rød, blå, grøn og gul vil f.eks. fordele sin tid i
en 15 minutters problemløsningsproces således:



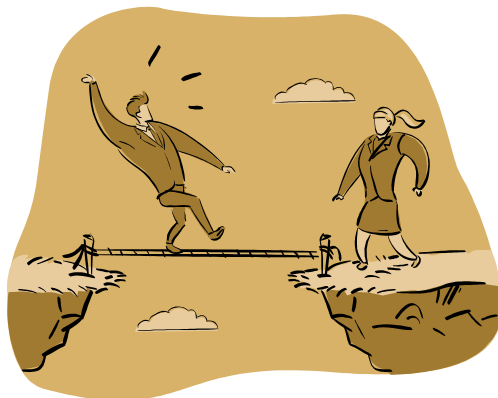
Problemløsning i et team - fortsat

Hvis ikke alle i teamet er i samme fase i problemløsningsprocessen på samme tid, er det klart, at de taler forbi hinanden:

- Når de **grønne** stadig samler fakta ind, kan de irriterer sig over, at de **gule** begynder at tale om løsningsmuligheder ud fra en helhedsbetragtning – ”hvis vi bare.... så kan vi få det hele til at gå op i en højere helhed”
- De **gule** synes til gengæld, at de **grønne** er alt for langsomme til at komme i gang”!
- Når de **gule** stadig leger med visionære løsningsmuligheder, kan de irriterer sig over, at de **blå** vurderer og laver konsekvensanalyser – ”de skyder alle de gode idéer og visioner ned!”
- De **blå** synes til gengæld, at de **gule** er total urealistiske
- Når de **blå** stadig laver objektive konsekvensanalyser, kan de irriterer sig over, at de **røde** begynder at tale om, hvad der føles rigtigt og forkert – ”vi bør ikke gøre....” eller ”det forventes at vi gør.....”
- Og de **røde** er irriteret over, at de **blå** ikke har hjertet med i deres beslutninger – ”hvor kynisk”!

Agenda

1. Projektarbejdsformen – *Hvad er et projekt?*
2. Fra projektmål til egen kalender – *Hvorfor og hvordan?*
3. Kaffepause
4. Usikkerhed og estimering - *Hvor lang tid tager ting?*
5. Prioritering af opgaver – *Hvad skal jeg lave først?*
6. Forskellige præferencer blandt projektdeltagere – *Hvorfor gør alle bare ikke som jeg?*
7. Afslutning – **Er vi i mål?**



.....eller er der lige nogle
få spørgsmål til sidst?



Tak for nu!